Wisdom for Great Leaders

卓越領導者的智慧

周慶文 著

清華大學出版社

COAY Books

目录
Content

- 前言（1）
- 前言（2）
- 前言（3）
- 一、观念的重要性
- （二）领导观念与领导思维和领导过程
- （三）观念决定命运
- （四）观念决定命运的实践诠释
- （五）更新观念必须改善心智模式
- 二、领导观念的基础——人与人性
- （二）文化管人——人本管理
- 三、西方的人性假设
- （二）“社会人”假设
- （三）“复杂人”假设
- （四）西方的人性假设与领导模式
- 四、中国古代的“霸道”、“王道”和“杂道”
- （一）“霸道”
- （二）“王道”
- （三）“杂道”
- 一、领导者的智商
- （二）智商在领导活动中的作用
- （三）智商的提升（1）
- （三）智商的提升（2）
- 二、领导者的情商
- （二）情商的能力
- （三）情商在领导智慧活动中的动力功能
- （四）情绪的调控（1）
- （四）情绪的调控（2）
- （五）领导干部的情商素养
- （六）智商与情商的关系
- 三、领导者的逆商

- （二）卓越领导者的逆商心理特征（1）
- （二）卓越领导者的逆商心理特征（2）
- （三）逆商与卓越领导者的关系
- （四）逆商与愿景的实现
- （五）逆商的塑造
- 四、智商、情商、逆商与成功的关系

前言（1）

领导智慧，是我多年来所专注的研究方向。几年前，我曾出版了《领导智慧》、《周易中的领导智慧》、《三国中的领导智慧》三本书，作为投石问路，竟收到了意想不到的效果，多次再版和印刷，销量不断攀升。有位读者，也是一位企业总裁，偶然阅读，居然爱不释手，系列书籍整购三套，办公室一套，家中书房一套，车中还放置一套，随时玩读。读者如此，著者怎能不欣怀?

《卓越领导者的智慧》，起源于我在清华大学“国学精粹与基业常青高级研修班”和北京大学“中国企业精英修心融智高级研修班”、“国学智慧与卓越领导力高级总裁研究班”的讲学稿，是我在领导智慧这个研究领域里的继续开拓。

卓越领导者是当今社会最重要的资源，一个组织的成功往往取决于领导的卓越。舒展几千年人类文明的历史画卷，几乎每一个卓越的组织和卓越的业绩都与一个卓越的领导者相联系。文景之治与汉文帝和汉武帝，贞观之治与李世民，康乾盛世与康熙和乾隆，福特公司与亨利·福特，松下公司与松下幸之助，微软公司与比尔·盖茨……正是这些领导者的卓越，才使得这些组织从成功走向卓越；也正是由于这些卓越领导者的“领衔主演”，人类文明的历史画卷才格外绚丽多彩。

领导者的卓越领导是通过领导力来体现的。领导力就是一种看到事物本质的观察能力；一种辨别组织前进方向的前瞻能力；一种可以根据外部和内部环境的变化做出战略选择的决策能力；一种处理复杂性、突发性、危机性问题的技术能力；一种影响他人的号召能力。

真正卓越的领导力，并不是领导者与生俱来的能力，卓越领导力来源于领导者的智慧。智慧，是人们把读书学习获得的概念、规则、规律等显性知识和实践活动积淀起来的经验等隐性知识相碰撞后从心灵中产生出来的活性知识，即“辨析判断，发现创造的能力”（《辞书》为智慧下的定义）。领导智慧，则是领导者在一定的学识、经验

和能力的基础上，从上下几千年的领导实践活动中积淀起来的领导理论、领导模式、领导手段和领导方式方法的结晶，是灵活和富有远见卓识的思维方式和行为方式。领导力是“智慧的物理力量”的综合表现，换句话说，就是领导智慧蕴含着巨大的领导力，领导力就是因伟大智慧的释放而彰显的征服力。美国前总统哈里·杜鲁门曾经把领导力定义为：让别人做他本来不一定想做的事情，而且喜爱这样做。没有领导智慧，领导力只能是苍白、零碎的口号。倘若没有领导智慧，即使你受过高深的教育，即使你在专业领域受过尖端的训练，是本行业的天之骄子，你在自己所领导的团队中也很有可能难展宏图。但是，如果你能够在原有才干的基础上增加领导智慧，你就会惊奇地发现：你可以让所有的人接受你的思想，而不会遭遇任何反抗；你所领导的事业前途光明坦荡。有无领导智慧，或领导智慧的多少，决定了领导力品质的优劣，进而决定了一个领导者是卓越还是平庸。卓越的领导者必然是最伟大的领导智慧的传承人。

领导活动的特殊性和个性，决定了领导智慧具有多样性。领导智慧不是“领导活动方程式”的固定答案，僵死的东西中是找不到智慧的。领导智慧是领导活动中因人、因地、因事、因时而随机制宜的东西。因此，领导智慧不同于按照一定模式、规范、程序运用的一般领导方法，而是特殊灵活、美妙的领导技巧；是领导者在领导活动中对领导规律和领导方法的创造性运用；是领导者在处理领导活动中的主与次、先与后、内与外、进与退、急与缓、粗与细、刚与柔、松与紧、迂与直、软与硬、冷与热、放与收、动与静、快与慢、大与小、全局与局部、一般与特殊、集中与分散、直接与间接、精确与模糊时掌握的分寸与火候。

前言（2）

本书的初衷和出发点不是“授人以鱼”的知识，而是传递“点燃火焰”的智慧，围绕这一初衷和出发点，形成了以下五个方面的特点：

（1）体系新颖完整。本书把因素分析和系统思考结合起来，研究的框架分为理论基础篇、领导实务篇和领导智慧提升篇三部分，共十二章。理论基础篇主要研究卓越领导者应具有的领导观念、基本素质和必须遵循的领导原理；领导实务篇主要研究领导者的用权智慧、用人智慧、用势智慧、危机领导智慧、“点”的领导智慧、“圆”的领导智慧、正职领导智慧、副职领导智慧；领导智慧提升篇从《周易》中归纳出“元亨利贞”、“刚柔几大”、“位时中应”十二个字的领导智慧。全书脉络清晰，从领导智慧的元素，到领导智慧的层次，再到领导智慧的系统，建立了卓越领导者智慧的新颖完整体系。读者从头至尾完整地读一遍，领导智慧的清泉就会潺潺流过，带来心灵上的清爽。

（2）传统文化与西方思想融合。灿烂的中国文化，闪烁着智慧之光，超越时空的界限而亘古常青、生机盎然。在寻找西方领导理论的同时，不忘从五千年的民族文化精华中领悟领导之道，从传统文化这座金矿里汲取智慧的珍贵元素，是每一位卓越的领导者时刻不能忘怀的事情。本书博采成熟的领导理论，吸收了中西方最新研究的领导理论和领导模式，但不是去详尽地论述每一种学说，也不是简单的“拿来主义”，单单拾人牙慧只能永远瞠乎其后，不能博弈世界。我试图把国学的精髓与西方领导科学融会贯通，把西方的领导理论嫁接在中国传统文化的根基上。运用传统文化，诠释现代领导理论；运用现代领导理论，激活传统文化。

（3）复杂问题简单化。知识的表现形式是“繁”，智慧的表现形式是“简”。把繁杂的问题简单化就是一个智慧的释放过程。中国的哲人说“大道至简”，莎士比亚也说“简洁是智慧的表现”。本书不是让领导者挖空心思在知识上劳心费神，而是让领导者在“转知为智”上有爆发

性的领悟。因此，成书尽量规避复杂，不仅结构简单，语言也洗练，一方面把深奥的领导智慧开发得浅显易懂，寓深于浅；另一方面用最少的文字揭示最多的智慧，微言大义。书中没有高深莫测、让人敬而远之的学术化的繁文缛节，没有抽象艰涩故作神秘的教条，也没有不知所云的高谈阔论，而是力争把纷繁复杂的领导活动用简单化的通透方式加以灵动地表达，让平常人都能心领之、神会之，知其然又知其所以然。书中还力求简单到一段文字、一句话，甚至一个字，都能有很高含量的领导智慧，在帮助领导者排除领导活动中的种种误解和迷惑时，具有四两拨千斤之力。领导者忙碌时浅尝，闲暇时细品，都可以体会到其中鞭辟入里的神机妙策，得到意味深长的启示和开智的乐趣。简单而空灵，是一种境界。其实，做学问如此，做卓越的领导者亦然。

（4）具有很大的解释空间。经典的魅力就是具有无穷的解释空间。本书不是说明文，说明文很少有解释的空间。本书要打开的是领导者的智慧世界，而智慧世界的建立不是单方面的说教、灌输的过程，它是一个彼此敞开、互动的过程。本书既把道理讲到实处，讲到读者的心里，又彰显出“言已尽，意未绝”的境界，留给读者自己去分析、思考和体悟的空间。书中许多话还具有一定的模糊性，海德格尔曾经说过：模糊性是智慧固有的美德。通过这种模糊性的表达，扩大了解释的空间，让读者细心玩味，把握妙道，从而让一般的领导者成长为优秀的领导者，让优秀的领导者成长为卓越的领导者。

（5）图形思考。日本学者久恒启一曾经说过：“要用图形思考，图形可以一目了然，瞬间掌握整体面貌，图形比语言文字令人记忆更深刻。”图形思考的最大特点是不拘泥于细节，而是抓住问题的整体和全貌。本书每一章都配有一幅框架图，每一个框架图都能概括本章的全貌，让读者在阅读该章之前先有一个总体的认识，读完该章后回过头再来看框架图，有利于把握整体精要。平时时间紧，在原来通读的

基础上只看十二幅框架图，也能帮助读者在记忆中链接具体内容，引发深入思考。

前言（3）

古语云：不离文字难为道，尽舍语言始是经。佛学讲佛在心中，讲禅悟；庄子和老子也不直接告诉人们什么是“道”，而是让你自己去领悟。知识是可以借助于语言来传授的，而智慧是不可言喻的。“离开文字”、“尽舍语言”，在无字句处的实践中感悟智慧，才能达到智慧的高端。《卓越领导者的智慧》的价值不在于本书的语言文字上，而在于触及此书的领导者“运用之妙，存乎一心”的实践上。

领导智慧博大精深，我国对它的开发、学习和研究的进程才刚刚开启，而且它是一个永远也挖掘不尽的主题。乾卦《象》曰：“天行健，君子以自强不息。”就是说，天道运行周而复始，生生不息，君子应效法天道，自立自强，不停地奋斗下去。只要我们研究者能够践行“自强不息”的精神，领导智慧的未来篇章定将更为精彩辉煌！

我愿意继续为此竭尽绵薄之力。

陈树文

己丑年5月28日于大连

一、观念的重要性

人之所以成为统御万物之灵长，说到底就是因为人有观念，有思想。真正的领导者不在于事必躬亲，而在于他必须为组织指出路来，在于他必须有正确的领导观念。领导观念影响和决定了领导活动的起点、方向和成就。领导活动应秉持的核心观念就是“以人为本”。以人为本就要把握对人性的认知。领导的历史，就是人性认识和发展的历史。无论是西方还是东方，所有的领导理论都是以人性的假设作为逻辑起点和思想归宿的。研究西方的“经济人”、“社会人”和“复杂人”人性假设理论，概括建立在这些人性假设基础上的领导模式，才能使我们认知西方的领导理论、领导方式和领导手段，从中汲取领导的智慧。中国上下五千年的文化历史，也积淀了丰富的“霸道”、“王道”和“杂道”的人性假设的领导思想和领导模式，对此进行深入、系统地挖掘，并与西方的领导理论和模式进行比较研究，我们将会感悟到更多的领导智慧。

一、观念的重要性

（一）观念与领导观念

观念就是人蕴涵在经验尝试、理论知识中最一般的思想和看法。观念是人类支配行为的主观意识，它给予了我们一切思想和行动的原则、方向和行为轨迹，它起着根本的指示和规范作用。人的行为都是受执行者的观念支配的。观念的内核是思维方式。因为思维方式，即思维的结构和由它决定的行为方式，决定了人最为基本的活动方向和样式，因此，观念正确与否直接影响到行为的结果。

哈佛大学肯尼迪学院教授经常讲到一个故事：有一个讨饭的人怕被狗咬，就随身带了一块石头，可是当天他遇到了两条狗同时来咬他，打跑了一条，另一条却狠狠地咬了他一口。第二天出门时，他带了两块石头，谁知三条狗来咬他，打跑了两条狗，第三条狗还是把他咬了。第三天外出讨饭时，他就带了三块石头，结果四条狗来咬他。

就这样每天增加一块石头，每天都被狗咬。后来经高人指点，这位讨饭人把石头丢掉，换成一根打狗棍，从此就不再被狗咬了。石头由一块增加到两块，由两块增加到三块，石头还是石头，没有质的变化，只是量的增加，只要狗的数量超过石头的数量，讨饭人就避免不了被狗咬的行为结果。把石头变成打狗棍子，这就是质的变化，这就是观念上的差异，它产生了以一对多的效能，使讨饭人摆脱了被狗咬的厄运。

领导观念是指领导者对其领导活动过程中领导行为及后果的本质的认识和反映。领导观念是领导者行为的指导，决定着领导的决策和后果。

领导者的任务就是带领和引导组织及团队成员前进。“带领”和“引导”的着力点就在被领导者的观念上。在一定程度上讲，领导者的任务就是掌控和引领下属心灵中的思想观念。

领导者的观念一旦成了部属的潜意识，成为内敛于大脑的认知，就会使“带领”和“引导”工作产生意想不到的突破和成就。因此，领导者必须具有创新的观念，走进观念的前沿。就如同人的胸怀决定人生的尺度一样，领导者的观念决定领导事业的高度。领导者没有与众不同的观念，就没有与众不同的思路和创造，也就没有与众不同的伟大事业。

领导观念就是领导的思维方式。思维及思维方式是人类所特有的一种精神活动，它是在表象、概念的基础上进行分析、综合、判断、推理等认识活动的过程。思维及思维方式代表着人类智慧以及认识、把握世界的一种活动和这种活动的能力。领导活动的成功就等于正确的观念加上百折不挠的意志力。

古今中外许许多多的领导者在领导活动中积累了大量的领导观念，这些领导观念闪烁着人类理性的光芒，凝聚着领导智慧的精华，领导者对此加以研究和总结，将其转化为具有一定系统性、理论性的领导方略，就会富于智慧、善于洞察未来，就会从平凡走向卓越。

（二）领导观念与领导思维和领导过程

领导观念作为一种领导思维方式，是洞察天赋的精神力量，它能释放人们内心的巨大潜能，变成实现目标的巨大力量。

思维代表着人类智慧以及认识世界的一种活动和把握这种活动的能力。领导思维是指在领导活动中领导者为实现领导目标而进行的理性思维活动。思维能力，既是领导者的领导力，更是领导者的领导智慧。整个领导活动突出地表现在领导思维上。科学正确的思维方式有助于领导者正确认识世界，把握客观事物发展的规律和时代的发展要求，有助于领导者提高判断能力并作出正确的决策和行动。思维在领导活动中的作用，可以概括为以下三点：

1．领导活动源于思维。领导活动说到底，就是用思考的力量来改造世界。没有思维就没有远见和目标，没有远见和目标就没有领导活动。改变思维定势，打开思维空间也是以领导智慧提升领导能力的前提和条件。许多最有创意的解决方法都是来自于别人看不见的事物，做到别人做不到的事情。美国前总统尼克松说："领导人这个单词本身的含义是起向导作用的能力，在为未来筹划时能越过眼前看得更远的能力。"

2．思维是领导活动中的决定性因素。成功的领导活动是以确定领导观念和起跑线开始的。领导活动中的决定性因素，不在于领导者拥有多大的权力，也不在于领导者拥有多少追随者，而在于他是否能借助于思维这种"神奇的力量"来确立领导观念、领导宗旨、领导使命、领导目标的预设和定位，在于将这些有意识的东西变成部属的潜意识，进而变成大家工作的积极性、主动性、创造性，实现目标，达到预期效果。

3．思维能力是衡量领导者的总体能力和水平的根本标志。领导者的能力和水平主要不是体现在做上，而是体现在想上。领导者，作为领导活动中占主导地位的思维主体，必须有良好的思维品质。领导者

没有与众不同的思维，就没有与众不同的思路和与众不同的创造，因而也就没有与众不同的收获。领导者不要总是满足于为各种具体事务而忙碌，要做到超脱繁琐事务，抽出时间坐下身来、静下心来思考“主意”，聪明地去工作。美国作家肯·布兰查德的看法是：“很多人总想象着在办公桌上贴着一个标签，写道‘不要总是坐在这里，干点什么’。我曾经收到的最好的建议是将这个标签改写为‘不要光去做事情，坐下来想一想’。如果你不能让出些时间去思考、制定战略、安排优先顺序，你的工作就会变得更加辛苦，同时你将不能享受聪明地去工作所带来的收益。”

有思路才能有出路，有出路才能有活路。法国作家雨果说：“没有任何东西比得上一个适时的主意，有时一个小时的思考，胜过几年的蛮干。”做大事的人宁可在寻找改变命运的观念上费尽力量，也不在没有观念的指导时去胡干乱干。思想不开窍就找不到解决问题的奥妙。深度的思维获得的观念能用头走通那些用脚走不通的路。

（三）观念决定命运

西方教育心理学有这样一段至理名言："播下一种观念，收获一种行为；播下一种行为，收获一种习惯；播下一种习惯，收获一种性格；播下一种性格，收获一种命运。"我们把这句话的两个关键词"观念"和"命运"拿出来，用一个关系词把这两个关键词连接起来，一个哲学命题就产生了：观念决定命运。

观念决定命运，在这种历史的深度思维中，蕴含着高度发达的领导智慧。观念决定命运，就是用思维的方式来认识世界，用思维的力量来改造世界。思维是人类特有的一种精神活动，它是在表象概念的基础上，进行分析综合、判断推理来认识活动的过程。人的观念不仅反映客观世界，而且创造客观世界。反映客观实际和发展趋势的新观念一旦形成，就具有未来的导向性，可以走在实践的前面，指导实践的行动。"脑中有思路，脚下才有出路。"

德国有人利用两万多次实验的总结材料证明，一定职业的目标不但取决于它所需要的知识、才能、经验，而且在更大程度上取决于业已形成的、同它有不可分割联系的观念。其实富者和穷人，强者和弱者的区别不在于能力的大小，也不在于动力大小，也不是机缘福分的区别，两者的真正区别就在于观念上的不同。正所谓"贫富之间是一念之差"。人们处在同一起跑线上，不同的观念，决定不同的成功速度。观念是一种特殊能力，力量达不到的地方，观念可能达到。一个灵感就是一个事业的基础，就是一笔巨大的财富。西方财经学者薛佛说："真正的财富是一种思维方式。"现在时代的趋势不断提速，更需要以崭新的观念来超越旧有极限，用思维的更新、用观念的改变来创造今天的财富和掌握明天的命运！

有人强调知识决定命运，其实这个命题不准确。观念，是一切人生财富的心理根源。人的命运在选择，选择的核心是观念。一旦观念出了问题，不管你多么有知识、多么有能力都失去了意义。改变世界

之前，需要改变的是你自己。改变从决定开始，决定在行动之前。是观念，而不是环境在决定你的命运。我国南方比北方经济发达，不能说南方人比北方人有知识，而是南方人比北方人有发展的观念。韩国比朝鲜经济发达，但朝鲜人并不比韩国人知识差，而是差在体制和机制上。为什么选择了计划经济体制而没有选择市场经济体制呢？就是因为观念的不同。为什么封建社会三千年依然故我呢？也是因为封建社会人们有一种“一亩地，两头牛，老婆孩子热炕头”的“小富即安”的观念使然。资本主义社会为什么经济发展非常快呢？就是因为资本具有无限的膨胀欲。一个社会发展的高度，一个人发展的高度，就是观念锁定的高度。

社会的改变，人生的改变，都源于观念。要想改变命运，必须首先改变观念。观念变行为就变，行为变习惯就变，习惯变性格就变，性格变命运就变。

习惯于在传统的或旧有的观念中打转，就会失去解决问题有效而简单的方法和理念。19世纪美国诗人罗威尔说：“只有蠢人和死人，永远不改变他们的意见。”观念最本质的规定性就是不断更新，与时俱进。世界上的事情，复杂的不是问题，而是看问题的观念。观念创新是先导，是一切创新的源泉。观念不断更新，人生永不匮乏，社会永远发展。

一千万元的观念只能挣一千万，绝不能挣到一个亿；一块钱的观念只能挣一块钱，绝不能挣到一百万。小富豪是干出来的，大富豪是想出来的。一个好观念的价值顶得上辛苦干一年甚至几十年。第二次世界大战结束，要建联合国总部，但需要一大笔资金，各国首脑还在为筹措这笔资金犯难时，洛克菲勒家族在纽约市买了一块地皮，拿出其中一块价值870万美元的地皮捐赠给联合国。当联合国大楼拔地而起时，各国纷纷要在联合国周边买地建办事机构，结果四周地价飙升，洛克菲勒家族不知赚了多少个870万美元。其实，早在洛克菲勒还是一介小民的时候，美国发现了石油，许多实力雄厚的大投资者蜂拥而

至，忙于开采石油，但洛克菲勒资金有限，无力与众多大投资者竞投石油开采。洛克菲勒却有与众不同的新观念，远远地避开石油开采地，占领原油的“下游工程”——石油精炼。原油开采出来后，众多的原油开采行业与独此一家的石油精炼工业，使洛克菲勒一方形成了绝对优势，他一举瓦解了由众多大投资者组成的石油开采大联盟，垄断了美国石油市场，成为世界闻名的大富豪。

爱迪生对观念有过非常精辟的阐述。现在各种版本的世界名言集中，都引用了爱迪生这样的一句名言：“所谓天才的成功，也不过是百分之一的灵感，百分之九十九的汗水”，意在强调“天道酬勤”。但是，爱迪生在给他的朋友写信解释这句话时，则强调：“如果没有那百分之一的灵感，百分之九十九的汗水是白费的。”又说：“单一的观念产生的力量，就可能超过一个世纪以来所有人、动物和引擎所产生的力量。”

卓越的领导者有一个显著的特征：将观念变成方法，将方法变成执行力，将执行力变成结果。

（四）观念决定命运的实践诠释

观念决定命运这一哲学命题，从实践的层面可以从以下三个方面来诠释。

1．从宏观上看，观念决定一个国家的命运。改革开放之初，邓小平亲自倡导和发动了以“实践是检验真理的唯一标准”的大讨论为标志的第一次思想解放运动，人们的观念从“两个凡是”的禁锢中解放出来，产生了一系列新的认识：我国处在社会主义发展的初级阶段；初级阶段的主要矛盾是落后的社会生产与人们日益增长的物质文化需要；要用提升生产的手段来满足人们日益增长的物质文化需要；社会主义初级阶段的根本任务就是解放生产力、发展生产力；党的中心工作以经济建设为中心；通过改革开放把经济搞活等。在改革开放的进程中，当有人提出“市场取向的改革就是资本主义和平演变的突破口”时，邓小平又通过南巡谈话发动了第二次思想解放运动，使人们又得到了新的观念认识：“计划多一点，还是市场多一点，不是社会主义和资本主义的分水岭”；市场经济不是制度属性，是促进生产力发展的有效方式；建立市场经济体制是改革开放的目标模式。正是这些观念的更新和转变，确立了造富中国的发展目标，改变了中国的发展命运，使中国取得了令世人瞩目的巨大变化。

2．从中观上看，观念决定地区之间发展水平的离差。我国南方比北方发达，人们普遍认为，北方比南方的发展水平差了十五六年，差距在哪里呢？就差在思想观念上。南方从1979年春天邓小平“画了一个圈”开始，就改变了计划经济观念，在“圈里”进行了“大胆地试”、“大胆地闯”的市场经济的活动，把南方经济搞活了。而北方到了1995年才开展“进场（进市场）入轨（与国际接轨）”的大讨论，那时才开始解决观念问题，时间就和南方差了十五六年。南方人和北方人研究中央方针政策的观念都不一样，北方人是带着“中央提倡干什么”的观念来研究中央的方针政策，实践中“中央提倡干什么就干什么”，并认为这

样才能坚定地和党中央保持一致。南方人是带着“中央不让干什么”的观念来研究中央方针政策，中央不让干的坚决不干，这也和党中央保持了一致。可是中央没说让干也没说不让干的北方人就不研究了，南方人在这一块上也大胆地试、大胆地闯。改革开放之初，任仲夷在广东主持工作，他提出了一个思路，即在中央方针、政策的指引下，不仅要做那些中央要求做的事，而且要做那些中央没有要求，但并不违反中央方针、政策的事。进一步说，就是应该考虑做那些中央没有想到、没有指示、又不违法、有利于改革开放的事。这个观念就从“只能”转变到了“可能”，从“封闭”转向“开放”；从“遵从”转向“创造”，扩大了自己的发展空间。

3．从微观上看，观念决定一项具体工作的开展和一个学科的认识。计划生育的工作为什么在农村推行起来困难很大，就是“养儿防老”、“传宗接代”、“多子多福”等传统陈腐观念的影响。“以人为本”的科学发展观就是决定领导学科命运最核心的观念。我国在加入世界贸易组织之前和加入之初，很多人在想、在问：“入世机遇大还是挑战大？”“怎样与狼共舞？”其实这都是观念问题。机遇也好，挑战也罢，就看你准备得如何。你有准备，危机来了可以危中求机，危机也就变成机遇了；没有准备，机遇来了也可能丧失，机遇也就变成挑战了。为什么说入世对南方冲击小，对北方冲击大，就是因为南方比北方早准备了十五六年。还是那句老话有哲理：机遇是给有准备的人准备的。海尔集团首席执行官张瑞敏对本企业应对入世的观念是：三分之一产品国内生产国内销售，狼来了就与它共舞；三分之一产品国内生产国外销售，上“狼群”里去发展，这就是一只虎；三分之一产品国外生产国外销售，这就是一只猛虎。正因为有了这些正确的观念，入世之后，海尔也依然能获得长足的发展。张瑞敏说：“改革开放为海尔带来的最本质、最核心、最打动人的东西是什么？想来想去，比来比去，我认为就是四个字：观念革命。”

（五）更新观念必须改善心智模式

心智模式，就是植根于心中，影响人们如何了解世界以及如何采取行动的许多假设、成见，或者是图像、印象。领导者的心智模式以某种特定的价值观、思维方式、行为习惯、工作经验等表现出来，并具有显著的心理和行为的倾向。

心智模式具有以下特点：

1．心智模式是根深蒂固于人们心中的观念。心智模式根深蒂固于人们的心中，作用于对象心理，支配对象行为。在心智模式已经确定的方向上、划定的边界内，那些已经内化的定势、习惯的思维在不知不觉中影响个人的行为方式。

2．大多数人都对自己的心智模式感觉良好。心智模式已经成了潜在的、自在的东西，人们对此自我感觉良好。一个没有理由而自信和坚持己见者，就会失去通融性。

3．心智模式都有缺陷。每个人的心智模式都有缺陷，应随环境和时代的变化而变化。问题是自己对心智模式的缺陷毫无察觉，相反，大多数人还自我感觉良好。世界上人无完人，很成功的人、很伟大的人心智模式也都有不同的缺陷。所以必须唤起人们的注意，必须改善自己的心智模式。这不仅影响你自己，如果你是一个部门、企业的领导，就影响到这个部门、企业的整体事业。

改善心智模式是成功的第一规律，但是由于“路径依赖”的惯性和缺乏自知之明认识上的障碍，心智模式的改善极其艰难。正如经济学家凯恩斯所说的，困难与其说在于提出各种新思想，不如说在于摆脱旧思想的束缚。改善心智模式，只有靠改变条件，而不是靠理论上的演绎，这就要进行修炼。

1．把镜子转向自己，把潜藏的心智模式发掘出来。心智模式是指不显露在表面的大脑认知、思想等心智活动方式。把镜子转向自己，会打开不可思议的心智模式之门，让人们有机会审视它。

2．做心灵上的反思。反思挖掘出来的心智模式，发现和找到原有心智模式的缺陷和盲点，从而找到改善的切入点。反向思维是与正向思维方法不同的一种创造性思维方法，是指人们在思考问题时，跳出常规，改变思路，从反方向寻找解决问题的办法和思路。老子的《道德经》就有“反者道之动”之说，意思指相反和相向是互为作用、互为补充的两个方面。反向思维利用了事物的可逆性，从反方向进行推断，去寻找新的解决问题的途径和方法。做心灵上的反思，给人们一定的心理空间，让每个人都有一个整理思维和反思自我的机会。

3．进行境界教育。要想让人有与众不同的人生，就必须有与众不同的境界。境界教育能改变工具性工作观，实现创造性工作观的心智模式转换。进行境界教育是领导的重要职责。领导活动是一项涉及人与人之间的关系、人的利益和需要、人的价值和实现的活动。领导价值就在于他是否能帮助别人成功，帮助别人改变命运，帮助别人进入更高的境界。霍伦·G. 本尼斯说：“领导才能就是把理想转化为现实的能力。”

4．实现自我超越。自我超越可以产生“创造性张力”，任何一种创造、创新，都会带来一系列量的扩张，扩张到一定程度就会发生质变，帮助人们消除自卑和恐惧，克服惰性，发掘自己的潜能，突破自我设限的心智模式。每个人的成就都是在自我超越中创造的。

5．建立学习系统。学习可以促进心智模式的改善，心智模式的改善又会进一步促进领导者加强学习，通过不断学习能够建立新的知识体系，进而修正和完善故有的心智模式。

6．建立共同的愿景。共同的愿景由目标、价值观、使命感所组成。愿景能把多数人互相矛盾的欲望和行为统一到一个共同目的上来，统一到一个共同中心上来，能激发团队成员新的思考与行动方式，有利于心智模式的进一步完善和升华。

二、领导观念的基础——人与人性

（一）人与人性

《辞海》给人下的定义是："能言语，会制造工具的高级动物。"这是对人的高度抽象。从领导活动的角度上看，人应该具体分解为三个界面：动物中的人、文化中的人和意义中的人。

1．动物中的人。人是高等灵长类动物，具有自然本性，即灵长类动物表现出来的动物本性。孟子说：人"口之于味也，目之于色也，耳之于声也，鼻之于臭也，四肢于安佚也，性也。"这种先天性因素就是人的一种本能，这和动物几乎没有什么区别。作为动物中的人，首先作为肉体存在，这种肉体存在与自然界中的其他任何动物一样，有着本能的物质需要，也就是说人躯体的存在依赖于物质。韩非子说："人无羽毛，不衣则不犯寒。上不着天，下不着地，以肠胃为根本，不食则不能活。是以不免于义利之心。"马克思说："人只有解决了衣食住行问题，才能从事社会活动。"马斯洛说，人只有解决了第一层次的生理需要，才能上升到高层次的社会需要。邓小平讲：不讲物质利益，只讲精神激励，靠少数先进分子可以，靠广大人民群众不行。即使是靠少数先进分子，短时期内行，长时期也不行。为什么"不行""也不行"，就是因为物质上的需要是人的第一性需要。梅奥说："人是独特的社会动物。"

2．文化中的人。人是文化的沉淀。人是悬挂在由他们自己纺织的意义之网上的动物，而这张网就是文化。除自然本性外，人还有另外一种本性，即文化本性。文化本性的神经组织基础是第二信号系统，这是其他动物所不具备的。正因为如此，文化本性也是人类所独有的。文化本性是人们通过第二信号系统认识外部世界、认识自我的一种内驱性活动，主要表现为人们的文化创新力，以及有规划地对外部世界施加影响。生长在一定文化环境中的人类个体，会受到某种形式的语言、符号、习俗、价值观念体系的影响。作为文化中的人，用语

言和文字来表达心迹和思维，这就只有人有，动物就没有了。文化人类学者认为，理解人类本性及其生存与发展，必须理解他所处的文化环境和他自身具备的文化特质，只有了解和研究他所处的文化条件，全面分析这种文化的基本特性，才能对其有所了解。当动物在自然中生存和活动时，人则在文化中发展自己，人是“文化存在物”。因此谈到人，其前提假设就是一种“文化的人”。人必须处在一定的文化背景下，不能和文化分开，只有在一定文化背景中人才是人。文化层次是人一切思想和行动的基础和出发点。文化中的人不仅有物质利益的追求，更有精神上的追求。精神指数更是人生的境界，是物质代替不了的。

3．意义中的人。作为意义中的人，也是人的特有属性。人要寻求各种有意义的活动，如各种文体活动、婚丧嫁娶的操办、同事们吃喝聚会等。在意义活动中，人要满足精神和物质上的需要。

人躯体的存在依赖于物质，而躯体要具有崇高的价值则依赖于精神，人活着就要满足物质和精神两种需要。物质文明和精神文明两手抓，两手都要硬，就是领导智慧的要旨。

人性是人区别于其他动物的最本质属性。大家同在这个现实的世界中生活，这就决定了大家都有一些共同的本性，即人性。人的一举一动都是受人性支配的。只有参透人性，才能理解和掌握人的活动规律，感悟领导，做好工作。冯友兰在1985年出版的《中国哲学简史》一书中说：“一切科学对于人性总是或多或少地有些联系，任何学科无论似乎与人性离得多远，它们总是通过这样或那样的途径回到人性。”

从现代领导学的角度看，各种领导活动和领导理论的产生和嬗变，都是以一定社会文化传统中的人性假设作为其哲学基础和前提的，不同的人性假设，其领导的理论、方法、过程和模式就不同。把握人性，利用人性，正是领导手段、领导方法的源泉。

（二）文化管人——人本管理

人类社会发展史上，曾经有三种管人的方式：人管人、制度管人和文化管人。

1．人管人。在经验管理时期，把人看成是必须在监督下才能劳动的工具，由管理者在管理现场直接看管劳动者劳动。人管人，烦死人。最典型的就是奴隶主拿着鞭子在劳动现场驱赶着奴隶干活。奴隶主的鞭子打在奴隶身上会产生两种意识：一种是奴化意识，怕你的鞭子再抽打我，你让我干啥我就忍气吞声地干啥，在这种状态下，劳动者没有积极性、主动性和创造性，束缚了生产力的发展；一种是反抗意识，“夺过鞭子抽敌人”，这就直接破坏了生产力。

2．制度管人。资产阶级革命以后实行“依法治国”，相应地，企业也进入了“以制度管行为”的科学管理时期。泰勒提出的“科学管理”理论，本质上就是怎么让人把事情做对。他从未向他所研究的工人问其怎样提高和改善工作的建议，他只是告诉他们应当怎样做，他所考虑的唯一问题是在规定的时间和空间内能做多少个动作，然后加以制度化来管理。制度管人把人仅仅看成是发展生产的手段，实际上人对制度都有天然的挑战性，谁也不愿意被人管。

3．文化管人。人不仅是手段，而且是目的。文化管人就是以人的最大价值实现为本，以人的全面发展为本。人的发展方向是不断超越动物界，不断从自然、社会、精神的必然王国中解放出来，成为全面发展的自由人。文化管人，以实现人的自身价值和全面发展为本。

文化管人，就是人本管理。人本管理之“本”实际上就是“本位”、“根本”和“目的”之意思。人本管理的真谛就是发扬人性的光辉，实现个体的价值，增进社会的福祉。我国对人本管理早就有认识，从“企”字来看，上边是“人”下边是“止”，意思是办企业必“以人为本”，离开了“人”就“止”了。

人本管理，在领导学中就是情境领导。领导者的职责是负责创造一个环境——“场”，让被领导者在“场”这个客观环境下产生一种主观意识——实现人生的最大价值。然后领导从“场”中央边缘化，把被领导者推向“场”中心。在这个“场”里，领导主体和领导客体这个对立角色至少在组织方式和形式上已经基本消失。被领导者没有感到被人管着，而是在实现自身的价值，可时时处处又在领导者创造的环境——“场”的管理之中。这个“场”主要包括三个方面：

1．制度的建立。人本管理不是不要制度，而是要以制度为底线。制度，既要“制”又要“度”。制度既是用来制约人的行为，又是给人一个度，制度就是对那些违反制度的人而言的。制度像火炉，既暖又烫；不碰不烫，一碰即烫；哪碰哪烫，谁碰谁烫。

2．文化的塑造。组织文化对一个人的成长来说，看起来不是最直接的因素，但却是最持久的决定因素。文化塑造就是建立组织成员的共同规范、共同信仰和共同的追求，以此让员工与企业形成一种心理契约，并通过文化具有的强大的心理激发力、精神感召力和能量诱放力，把个体成员实现人生最大价值的追求行为整合起来，引导他们朝着组织既定的目标奋斗。

3．需要的满足。有两层意思：一是员工自身和员工家庭成员生存和发展物质需要的满足；二是员工实现人生最大价值追求的工作平台需要的满足。

人本管理给领导活动带来了以下崭新的观念：

1．依靠人。一个组织、一个社会的发展能力，不是由机器设备决定的，而是由人拥有的知识、智慧、技能决定的。人是一切资源中最重要的资源，人有活力，组织就有竞争力和生命力。

2．开发人。人的生命有限，智慧无穷。领导者要创造良好的环境和机制，释放员工们潜藏着的才智和能力，让人们满腔热忱地投身于事业之中。

3．尊重人。人都有独立的人格，都有做人的尊严，尊严比生命还重要。领导者尊重员工应有的做人权利，他会对自己有严格的要求，会尽最大努力去完成自己承担的职责。

4．实现人。领导者为员工的自由、全面发展，实现人生最大价值，创造出广阔的空间和平台。

人本管理，就是一种发动被管理者管理自己影响别人的领导模式。归结为一句话就是：在让员工实现自我价值的基础上取得企业的成功。

三、西方的人性假设

（一）“经济人”假设

“经济人”假设来自于西方古典学派，主要代表人物是亚当·斯密。亚当·斯密认为，人的行为动机来源于经济诱因，即在于自身的最大经济利益。因此，要用金钱、权力和组织机构的操纵与控制，使员工服从并维持其工作效率。

传统的“经济人”概念从“人性本恶”出发，包括以下五个层次的含义。

1．“经济人”性质（自利本性）。人性是什么？休谟说：“人性就是自私。”“经济人”假设的观点认为，凡生活在社会中的人，无一不心怀自利的打算，即“利己心”和“自爱心”人皆有之，是与生俱来的，唯利是图是“经济人”的最本质属性，也是“经济人”的主观追求。因此，通过提供经济诱因就可促发人的动机。

2．“经济人”行为目标（自身利益最大化）。人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利，生产者的唯利是图表现为追求利润最大化，消费者的唯利是图表现为效用最大化（物美价廉）。

3．“经济人”行为状况（理性人）。人们能够计算判断自己是否获利，即每个人都通过成本收益的比较分析为自己谋求最大利益。

4．“经济人”运作条件（完全竞争市场）。在斯密看来只有让“利己心”在自由放任条件下充分发挥作用，才能实现社会普遍福利和社会物质财富的增进。个人并没有自觉地使个人利益和社会利益相一致。这种相一致是以“看不见的手”拨弄效应的结果，这只“看不见的手”就是价值规律。正是“看不见的手”把对个人利益的追求引上了对社会利益的追求，让“经济人”在主观追求自己利益的同时客观上实现了别人的利益。

5．通过外部调整和控制诱因，就可以操纵人。人的天性是懒惰并且不愿担负起什么责任。履行职务的行为也是被动的，工作仅仅是为

了获得更好的报酬，如果没有外在的经济诱因，人们就不会做出有利于组织的行为。这种行为状况按照心理学家和人类学家的解释就是，人类是从动物进化而来的，作为高级动物的人，在人性中还残留着永远难以抹去的兽性基因，保留着自利性的本能和一种好吃懒做的原始欲望。建立在“经济人”假设基础上的领导模式就是用金钱来刺激工人的生产积极性，同时对消极怠工者采取严厉的惩罚措施，即所谓“胡萝卜加大棒”政策，强调的是上对下的强力压制，形成了一种包括命令、统一原则等在内的以力服人的领导观念和领导原则。

被称为西方管理学之父的泰勒就是一位“经济人”假设的理论倡导者和实践者。泰勒认为，人是“经济人”。企业主以“经济人”的身份追求最大的利润，工人则以“经济人”的身份追求最高的工资。泰勒提出了一种刺激性“差别计件制”付酬制度。他研究了工人在工作期间各种活动的时间构成，包括工作日写实与测时。研究工人在干活时，其身体各部位的动作，经过比较分析之后，去掉多余的动作，改善必要的动作，从而减少工人的疲劳，提高劳动生产率。泰勒制在使生产率大幅度提高的同时，也使工人的劳动变得异常紧张、单调和劳累，因而引起了工人们的强烈不满，并导致工人的怠工、罢工以及劳资关系日益紧张等事件的出现。为什么会出现这些情况呢？因为这种做法仅仅重视技术因素，却忽视了人的感情需要和人群社会的因素。当时的管理者认为：“鞭子抽得越响，管理效率就越高。”所以，“经济人”理论和管理模式没有解决企业管理的根本问题。

（二）“社会人”假设

“社会人”假设来自于行为学派，代表人物是梅奥和马斯洛。梅奥认为只讲求经济利益的“经济人”假设是不科学的，他提出，人不仅是一个“经济人”，且首先是一个“社会人”。人具有社会性的需求，人是一种社会存在。这种假设起源于梅奥的霍桑试验。

“社会人”假设的主要内容是：

1．人是社会人，除物质因素外，社会心理等因素也影响着人的积极性。霍桑试验表明：人并不是理性的和经济的、斤斤计较的动物，而是一个有着社会需求的人。在社会生活中，他们不仅要求获得经济利益，而且追求友谊、安全和归属感，这些心理因素的满足与否影响着人积极性的发挥程度。

2．生产效率的高低主要取决于员工的士气，而员工的士气主要取决于各方面的社会关系是否协调。“社会人”假设发现了人的社会性这一本质特征，认为人们的工作动机不只是为了经济利益，而且更关注社会关系。通过构建管理者与被管理者、被管理者之间的新型社会关系，就能提升员工的士气，进而提高生产效率。

3．在正式组织中存在着非正式群体，他们有其特殊的行为规范，对其成员影响很大。在社会中，人们为维护其在团体中的地位协作劳动，组织成员的协作关系和社会需求进而体现为与正式组织对立的非正式组织。在非正式组织中，人们有共同的情感和态度并作为一种价值标准是组织成员遵守的团体准则。因此，关注人的感情，认识非正式组织的作用并对之加以引导是领导活动中一个有根本性意义的课题。

4．领导者要善于了解和倾听员工的意见和要求，使正式组织的经济需要和非正式组织的社会需要取得平衡。同“经济人”假设的观点相反，“社会人”假设强调人的非合理性和情感的一面，人不是机械的、被动的动物，对工人劳动积极性产生影响的也绝不只是“工资”、“奖

金”等经济报酬，工人还有一系列的社会心理需求，如尊重、良好的人际关系等，而且人是在满足社会需求时才履行职务。领导者要和员工进行情感沟通和交流，给人们提供经济需要和社会需要的满足。

“社会人”假设强调的是人的归属感，即社会需求。人在追求社会需求中有着承担责任的愿望，这是“为人”和“人德”；在工作中发挥才智是其本性使然，这是“人为”。马斯洛认为，实现人生最大价值是“社会人”的最大需要和最高追求。当个人目标和组织目标没有冲突时，人们乐于在工作中发挥才智，单纯运用外部控制是不恰当的，所以创造关心人、尊重人、满足人的生存和发展需要的工作环境是领导活动的重点。人是领导的关键，领导的根本目的就是为人的利益服务。“人本”、“人德”树立的是一种以德服人的领导观念。

从“经济人”到“社会人”的分析是对人本质认识的进步，使人们对人性的认识更加丰富深刻。人作为“社会人”对感情和情绪的需求是必不可少的，但因此而否定人追求经济利益的一面是不全面的，毕竟经济利益所创造的财富是社会生活的根基，亦是人们基本的生活保障，过分否定则不利于经济效率的提高。

（三）“复杂人”假设

“复杂人”假设是权变学派提出的人性假设理论，代表人物有沙因、史克恩、莫尔斯、洛希等人。“复杂人”假设认为，无论“经济人”假设还是“社会人”假设，都有其合理的一面，但都不适用于一切人。人本身是复杂的，在复杂的、不断变换的环境中会表现出不同的人性来。人性中既有唯利是图、追求物质利益的一面，也有精神需要、追求社会责任、实现自身最大价值的一面。而且二者是个权变的过程，在物质基础很低的情况下，追求物质利益就是第一位的；在物质利益大到一定程度时，追求精神利益就成为主旋律。应该将“经济人”理论和“社会人”理论结合起来，根据不同的情况灵活运用。因此，第三种假设——“复杂人”假设脱颖而出。

关于“复杂人”的观点，20世纪60年代，沙因在其《组织心理学》中做了总结和阐述，即：

1．人的需求是多样且因人而异、随发展条件和情况而变化的。人不仅具有复杂的需要体系，而且人的这种需要是随着人的发展和生活条件的变化而变化的，并且需要因人而异，需要的层次也不断改变。

2．人在同一时间内的多种需要和动机相互作用形成复杂的动机模式。人在同一时间内有各种需要和动机，它们会相互作用，结合为一个统一体，形成复杂的动机模式。

3．动机模式是内部需要和外部环境共同作用的结果。人是复杂的，要受多种内外因素的交互影响，内部需要和外部环境的相互影响、相互作用的结果产生了动机模式。内部需要是多种多样的，外部环境是不断变化的。人在不同的组织、不同的工作部门和岗位可以有不同的动机模式。因此，不存在一个适应任何时代、任何组织和任何个人的普遍有效的动机模式。

4．不同人对不同的领导模式有不同的反应。由于人的需要不同，能力各异，对同一领导模式不同的人会有不同的反应。“复杂人”假设

主张根据不同人的不同情况，因人而异地采取灵活多变的领导模式和领导方式。

5．在适当的领导策略之下，不同类型的动机模式，可以产生高激励水平。“复杂人”假设含有辩证法因素，它强调根据工作性质、个人特点和外界环境三者合理配置，因人、因地、因事而异，采取灵活机动的领导方法。

总之，由于历史的发展和社会的复杂性，也必然反映在人的心理活动和行为上，因此，人不只是单纯的“经济人”，也不可能是纯粹的“社会人”，而是因人、因时、因地、因各种情况不同，采取相应反应的“复杂人”。人的价值取向是多种多样的，没有统一的追求，即使同一个人，又会因环境和条件的变化而变化。今天可能是追求经济利益的“经济人”，明天可能是追求良好的人际关系的“社会人”，还可能是二者兼而有之的“复杂人”。“复杂人”假设的观点，将人性中不确定、多样化、动态化的一面展现出来，是比较动态、辩证、系统的观点。“复杂人”假设，给领导活动带来了更深刻的复杂思维方式，给人们的启迪是，领导活动是领导者、被领导者、环境条件三个方面因素交互作用的动态过程，不存在普遍适用的领导方式，必须充分考虑物质条件与社会心理因素、正式组织与非正式组织、组织目标与个人目标等各方面因素，以及它们之间的相互关系和变动情况，灵活地采取富有弹性的领导方式、领导方法、领导手段和领导工具，而不能用单一的、僵化的、千篇一律的领导模式。

（四）西方的人性假设与领导模式

建立在“经济人”、“社会人”和“复杂人”的三种人性假设的基础上，西方领导模式主要有以下三种类型：

1．专制型。这是建立在“经济人”假设基础上的一种强势领导模式，权力的形态是独裁与专制。领导者采用集权管理，个人做单边决策。专制型领导在必须快速做决策或者不需要团体意见的情境下运作最好。但是，专制型领导者做所有的决策，都假定下属将毫无疑问地完成它。对下属既严厉又充满要求，用命令的方式告知下属干什么，不得干什么，要求他们立即服从。下属没有参与决策的权利，只有执行的义务，违背领导的行为将受到严厉制裁。专制型的领导者只注重工作的目标，仅仅关心工作的任务和工作的效率，但他们对团队的成员不够关心，被领导者与领导者之间的社会心理距离比较大，领导者对被领导者缺乏敏感性，被领导者对领导者存有戒心和敌意，容易使群体成员产生挫折感和机械化的行为倾向。

2．民主型。这是建立在“社会人”假设基础上的一种参与领导模式，权力的形态是参与和分享。一个民主型的领导者是能和领导团队分享决策权力的人。这种模式实施授权领导，比较民主，它让下属参与工作方法和工作目标的决策，领导者在决策时也要充分考虑下属的利益，在决策前举行投票，或者通过授权，让下属自己决策，按他们认为合适的方式完成工作，领导依靠的是部属们主动进取、接受挑战、追求价值实现的自动自发的心灵动力并通过反馈加以指导。民主型的领导者注重对团体成员的工作加以鼓励和协助，关心并满足团体成员的需要，营造一种民主与平等的氛围。民主型领导者在工作环境中主要从事沟通活动，领导者与被领导者之间的社会心理距离比较近。在民主型的领导风格下，团体成员有较强的工作动机，责任心也比较强，团体成员自己决定工作的方式和进度，工作效率比较高。

3．权变型。这是建立在“复杂人”假设基础上的一种权变领导模式，权力的形态是民主与法治。民主是对“社会人”的一面，法治是对“经济人”的一面。这种领导模式是规制人与激励人有机结合，是最好的领导模式。德国的心理学家勒温等研究者最初认为，民主型的领导风格似乎会带来良好的工作质量和数量，同时，群体成员的工作满意度也较高，因此，民主型的领导风格可能是最有效的领导风格。但不幸的是，研究者们后来发现了更为复杂的结果。民主型的领导风格在有些情况下会比专制型的领导风格产生更好的工作绩效，而在另外一些情况下，民主型领导风格所带来的工作绩效可能比专制型领导风格所带来的工作绩效低或者仅仅与专制型领导风格所产生的工作绩效相当。在实际的领导活动中，很少有极端型的领导，大多数领导都是界于专制型、民主型之间的领导。勒温的理论也存在一定的局限：这一理论仅仅注重了领导者本身的风格，没有充分考虑到领导者实际所处的情境因素，因为领导者的行为是否有效不仅仅取决于其自身的领导风格，还受到被领导者和周边环境因素的影响。权变型的领导模式就较好地解决了这一问题。领导的智慧是人性化领导，而不是人情化领导。它的秩序是“法理情”，而不是“情理法”。法律和制度是维护领导活动下限的关系，谁触犯了这个底线，领导者必须毫不犹豫地进行规制。领导者必须守住这个底线，不能设法外情，更不能循法外情。挥泪斩马谡就是诸葛亮领导智慧上的体现。但是，领导活动也绝不是排斥人情化，因为人不仅有趋利避害的本能，也有利他的善举。我们在坚守住法的底线不动摇的前提下，也应该弘扬人情化的精神。这也是权变型领导的风格。领导的智慧是在民主与法制、人性化与人情化之间找到一个最佳的平衡点。歌德讲：“带来安定的是两种力量——‘法律和礼貌’。”

四、中国古代的“霸道”、“王道”和“杂道”

中国古代文化博大精深，其中不乏治国之论。历史上的有识之士就已经认识到，要把国家治理好的根本问题是“人”。上至国君和各级官吏，下至黎民百姓都有共同的本性，怎样从整体上对人的本性作出一个价值判断，更有利于规范人的行为，以达到“求治去乱”的目的呢？中国历史上就有了“性善论”、“性恶论”、“善恶兼论”等认识，不同的人性认定导致了以“霸道”、“王道”和“杂道”为模式的“法治”、“人治”、“人法兼治”的差异。

“霸道”、“王道”、“杂道”作为中国古代政治文明发展的重要成果，有着十分丰富的内涵，与西方的人性假设说有着异曲同工之妙。

以韩非子为代表的法家，以“性恶论”为出发点，讲“崇法尚术”、“唯法为治”，创立了“以名责刑，以法为本，以术治下”的“刑名法术”学说，为统治阶级提供了一套“以法治国”的统治理论。

孔子以“性善论”为前提，提出了“为政以德”的政治主张，力主德治。孟子集孔子德政思想而提出了“仁政”学说。孔孟的“德治”、“仁政”之道为历代有作为的政治家所奉行。宋代人讲“半部论语治天下”，汉代人“罢黜百家，独尊儒术”都是对“王道”的推崇和践行。传说中的大贤尧、舜、禹都是以德高望重而继位和以仁德爱民而传扬于世的。

无论是法家的“性恶论”、还是儒家的“性善论”都没有对恶的现实与善的追求的矛盾给出一个令人满意的解释和解决办法。直到今天，我们讨论起人性来依然是个充满变数和争论的问题。

其实，“性善论”和“性恶论”阐发了一个问题的两个方面，都有其一定的真理性。在依据人性进行领导上，“霸道”主张法治，法治是有效的，但不是完美的，法律维护的是下限的社会关系，社会生活纷繁复杂，有许多法律规范不起作用的领域，单用法律来处理各种社会关系有许多困境并且所耗费的社会成本也是昂贵的。“王道”主张德治，德治是维护上限关系的，德治必须依法治这一维度为后盾，否则，德

治或者只能是一种理想的乞求，或者最终走向专制的人治。历史的经验表明，法治与德治从来都是相辅相成的，都是维护社会秩序、规范人们思想和行为的重要手段，为政必须是德治与法制的统一。

“善恶兼论”的“杂道”对治国的认识就很有这种见地，它认为治国者首先用“仁”化之，把一般人可以为善的那种天性诱导出来，善心生则恶心消，如同治水，疏导下游，就不会有横溢之患；人之天性又可以为恶，威化无效，就要用中韩之法绳之，如同治水者之筑堤防。疏导与提防并用，就是治国者仁义与法律二者并用。

中国古代“霸道”、“王道”、“杂道”学说，有着极为丰富的内容和重要的价值，值得深入研究发掘。尽管“霸道”、“王道”、“杂道”主张各异，但是它们却有共同的出发点，就是认为治国之道必须依据对人性的认识，只有符合人性的治国之道才是正确的，这反映出中国文化以人为本的特点。在学习和借鉴西方领导思想的同时，还要看到中国传统领导文化的伟大，我们既不能对西方的东西盲崇和盲拒，也不能对东方的东西盲贬和盲弃。科学地分析 “霸道”、“王道”、“杂道”的特点及其现代价值，吸收其精华，古为今用，再将这些精深的理论与西方系统的领导思想、方法和经验更好地结合起来，这种中西合璧必将会大大增益领导智慧的光华。

（一）“霸道”

“霸道”来自于法家的理论，理论代表人物是韩非子等人，实践的代表人物是商鞅等人。

韩非子从现实利害关系出发，认为人性是自私的，好利恶害是人的本能，人与人之间的关系就是赤裸裸的利害关系。在韩非子眼里，君有权势和利禄，臣有心计和智能，君以权势和利禄使臣下向自己尽忠，臣以自己的心计和智能换取君主的官位与利禄，二者就是一种利害关系，哪里有什么道德情谊可言？韩非子还举亲情关系为例，说父母生男孩则相贺，生女孩就杀掉，并不是因为父母对子仁对女暴，而是出于一种利害关系的考虑。父母子女骨肉至亲都是一种利害关系，社会上的一般人际关系就更是如此了。利害关系为韩非子的“霸道”理论提供了人性论的根据。

法家认为人性“善者伪也”，因为人的欲望是先天的，有欲望必然生淫乱，所以“恶”是人的本性。既然人性是恶的，要求社会的平治，就不能顺其人性之自然而发展，必须要“化性起伪”，起法正以治之，重刑罚以禁止。法家以“性恶”为起点，强调 “道之以政，齐之以刑”的领导观念，并针对人的心理特点以法、术、势作为三位一体的领导力量，重视的是组织的领导权威，领导者和被领导者的外在权利因素和约束力，着重于从外部强迫、控制和利用被领导者来实现其领导目标。那种不顾一切赚钱的欲念，可以诱发出人性中最冷漠、最残忍、最阴暗的部分。

韩非子为君主设计的治国之道的基本原则是用法之相忍，不用德之相爱。法包括赏和罚两个方面，违法必罚，守法必赏。赏和罚的基础是人性，是对人性的满足。以“法”治国就叫做“法治”。韩非子提出了以“法”为中心的法、术、势三者合一的封建君主统治术。韩非子认为三者必须并用，并以“法”为中心。认为君主光靠法令治国不行，还要靠君主的权势来推行法令，作为行法的力量，运用法令来统一思

想。有了权，有了法，即使一个平凡的君主也可以“抱法处事”、“无为而治天下”。后来历史上的包拯也讲：“法今即行，纪律自至，则无不治之国，无不化之民。”法家的这套“霸道”理论有利于实现和加强君主专制统治，因此，此法经过韩非子的发挥，就为秦王所采纳。通过秦王的施政而在其政治生活中一度占了主导地位。

从领导特征的角度，可以将个体领导者分为能人型领导者与仁人型领导者两种类型。能人型领导者——崇尚“霸道”，过分重视“力服”，依赖其高超的能力培植其权威的基础，往往威有余而宽不足。

“霸道”的领导模式的外部特征就是严刑峻法的统治。历史上第一个践行“霸道”理论的人物就是商鞅。春秋战国时期商鞅在变法时，太子冲撞了商鞅，“刑不上大夫”，更不敢上太子，就让太子的两个老师代过，一个剁掉了一只脚，一个削掉了鼻子。太子的老师都受到如此的惩罚，其他百姓犯了法该受到什么样的惩罚，可想而知。秦国自商鞅变法后，国力日益强盛，至秦王嬴政继位后，秦国凭着强大的军事实力一举吞并六国，统一天下。然而秦朝统治者推行暴政，徭役赋税繁重，穷奢极欲，滥用民力，建阿房宫，修骊山墓，加之刑罚严苛，手段残忍，导致了民怨四起，天下百姓纷纷起来造反，使历史上贡献最大的朝代演变成为历史上最短命的朝代。这种基于“性恶论”的“霸道”理论和治理模式，根本性的错误就是否定了社会存在着爱，存在着相互信任。爱和相互信任是社会和谐发展的基础，法家的理论和政策破坏了社会和谐发展这一基础。

（二）“王道”

“王道”来自于儒家学派，主要代表人物是孔子和孟子。儒家学说作为一种治理社会、国家的比较完备的理论，也十分重视人性的问题，但是儒家的人性论代表了一种与法家相反的倾向。孔子推行“仁政”，将“仁者爱人”用之于治国。《大道礼记》记载，哀公曰：“敢问人道谁为大？”孔子曰：“人道政为大。古之为政，爱人为大。”孟子主张“王政”。“王政”与“仁政”在本质上是一样的，都是主张将“仁”的观念与政治相结合，用仁德来治理国家。孟子之所以提出“王政”的概念，就是相对于战国时期的“霸政”，是在与“霸政”比较与区别上提出来的。孟子认为“霸政”是以力服人，即用武力与刑罚服人，而非心服，服得不彻底。“王政”则以心服人，用德化教育服人，使天下人心悦诚服。“王政”也被人们称为“王道”。

“王道”是隐含着“人性善”为前提的。孔子认为：“人之初，性本善。”孟子明确提出“性善论”的人性假设，来作为他的“仁政”理论基础。孟子认为人的本性是“仁、义、礼、智”，而且“非由外铄我也，我固有之也”。那么为什么后来“性相近，习相远”了呢？原因是“苟不教，性乃迁。”孔孟还把“善”作为社会和谐和安定的重要基础，致力于教人们为善。因此，“王道”思想主张以“性善”为起点，要求“怀柔”，通过“德化教育”长善救失。

“王道”论者极力反对“霸道”论下用刑罚统治百姓、用武力征讨天下的统治方式，主张“以不忍仁之心，行不忍仁之政”。那么如何实现“仁政”？孟子认为，就是要“存其心，养其性”，“以养人，然后能服天下。天下不心服而王者，未之有也。”而且特别强调“以不仁而得国家者，古来有之；以不仁而得天下者，古来没有之”，提出了“仁政”、“礼制”的领导管理思想。关于“仁政”的“仁”，是儒家思想的核心理念和价值观，孔子是以“爱”来释“仁”的。孟子的认识也与孔子完全一致：“仁者爱人，有礼者敬人。”领导者把下属当成了牛，下属就会

把自己当成人；领导者把下属当成了人，下属就会把自己当成牛。“王道”的主张就是以仁爱为基础，以和谐的秩序为目的，以伦理控制为手段，用“德”和“礼”来补充“政”和“刑”的不足。重视的是发挥人格内在的管理力量，如道德的约束力、向善性、资力、传统等，通过内省、修炼、扬善等方式来实现人生价值和社会价值的同时实现领导的管理目标。

儒家思想立足于人“性本善”，主张“道之以德，齐之以礼”。在这种思想影响下，中国传统社会存在着一种“王道仁政”的“以德治国”的领导观念。中国历史上德治兴邦的范例也很多，西汉初期的汉文帝，在执政期间，推行休养生息国策，免收全国田赋12年，提倡农耕，加速农业发展，解放奴隶，免宫奴为庶人，废连坐，除肉刑，对匈奴采取和亲政策，以安抚边境，营造出了生产发展、社会安定的局面。但是，“王道”假设也有偏颇，认为领导者是提出希望以人而不是命令者，是给人帮助的人而不是统治者，于是他们都不太重视“法”在治理中的作用，要从“性本善”出发，达到善的目标（仁政）。但是如何解释社会上的邪恶与犯罪，以及如何规制邪恶与犯罪？“王道”假设没有给予明确的回答和相应的处置方略，因而，被人批评为“迂阔而不切于实用”。

仁人型领导者——崇尚“王道”，过分注重“德服”，权威的基础在于其高尚的人格。在无章可循的情况下，往往“仁有余而严不足”。仁人型领导者注重以身作则，认为禁令如果能够约束自身，就能行之于民众，但这往往只能是仁人型领导者的主观愿望而已。镜花水月，难以求得。

（三）“杂道”

法家和儒家提出的“霸道”和“王道”都是出自人的先天，而且都是为了寻找领导管理的根据来提出他们的思想，作为他们的逻辑起点和思想归宿，法家的“人性恶”和儒家的“人性善”，虽说是对立的，但是他们其实是一枚硬币的两面。“王道”从事的是扬善事业，“霸道”从事的就是抑恶事业。不像“霸道”和“王道”人性假设那样，有明显的学派和代表人物，“杂道”是从中国古代各种学派的论述中概括出来的。

“杂道”人性假设的逻辑起点和思想归宿是“人性有善有恶”的善恶兼论。历史上的告子就非常有见地地说过：“性犹湍水也，决诸东方则东流，决诸西方则西流。人性之无分与善不善也，犹如水无分于东西也。”这就是说人性不是固定不变的，善可以转化为恶，恶可以转化为善。告子又进一步指出：“性可以为善，可以为不善；是故文武兴，则民好善；幽厉兴，则民好暴。”告子不执于性必为善恶一端而不变，较之人性必为善或为恶之说，又高了一个层次。但令人遗憾的是告子虽然认识到了人性有善有恶，善恶可以相互转化，却没有指出善恶转化的途径，以及建立在“有善有恶”人性假设基础上的领导模式。

光讲德治不讲法治，是治不好政的。讲了一辈子仁义道德的孔子，当上鲁国的司寇仅仅七天，就下令杀了一个少正卯。孔子请鲁哀公出兵讨伐弑君乱臣陈成子，这也是以“霸道”手段护卫“王道”。可见，道德必须以法律为后盾、为底线，因为“徒善不足以为政”。但是，光讲法治不讲德治，同样也是治不好政的。秦严刑酷法，迅速灭亡，因为“法不足以自行”。董仲舒总结了历史上的经验教训，将二者加以整合，提出“杂道”人性假设。这一假设的前提就是人性“有善有恶”。其核心内容就是德刑并重，注重德教的领导观念。采用德主刑辅、礼法并用的“刚柔相济，以柔克刚”的手段。

“杂道”既体现了法家思想和法治手段，又体现了儒家思想和德治手段，同时，也体现了道家的思想和精华，将法治和德治融为一体，

又作了主辅上的功能定位。通过法治“强制力”预防和减少“性恶”行为的发生，并在发生后给予公正的裁断和惩处；通过德治的“说服力”，锻炼人的品质，引人向善，逐渐除掉恶的因素，实现人生的价值。这里要特别重视德治的主旋律作用，因为“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。”

汉宣帝时期，一方面，国家政治结构与社会秩序之间的上下通道较为通畅，这时社会秩序的主导力量已由汉初时的地方豪强转而逐步士族化。另一方面，中央皇权保持着很强的控制力，汉皇朝奉行儒法并用，史称“宣帝所用多文法吏，以刑名绳下”，国家法制很严，但又不纯任酷吏，皇权政治积极推行“霸王道杂之”的所谓汉家制度“杂道”。汉武帝曾孙汉宣帝，为了教训太子“柔仁好儒”之弊，曾一语道破天机：“汉家自有制度，本以霸王道杂之，奈何纯任德教，用周政乎！”所以宣帝时代政治清明，吏治循良，史称“汉世良吏，于是为盛”。这是整个西汉时期政治结构最为顺畅、政治效率最高、社会也最安定的一段时期。

诸葛亮也是“杂道”的施政者。治巴蜀初期“威之以法”，引起了一些人的反对，扬威将军法正对诸葛亮说：“高祖刘邦进关中，约法三章，废除苛法，而得民心。我们刚取得益州，按照客主关系，应多施点恩惠才行。”诸葛亮回答：“君知其一，不知其二。秦末大乱的原因是秦王朝刑法苛刻，为政过猛。高祖以恩济威，取得了成功，而现在的情况是德政不举，威刑不肃，以致于蜀土人士，专权自恣，君臣之道，渐以陵替；宠之以位，位极则贱，顺之以恩，恩竭则慢。所以致弊，实由于此。因此，吾今威之以法，法行则知恩，限之以爵，爵加则知荣，恩荣并济，上下有节。为治之要，于斯而著。”知威，知恩，知重要，才能建立正常的领导与被领导的上下级关系，恢复领导者的权威，抓住由乱入治的关键。

我们国家过去讲“依法治国”，现在又在此基础上提出了“以德治国”，完善了安邦治国之道。对一个国家治理来说，法治与德治必须相

辅相成，法治属于政治文明，德治属于精神文明，二者范畴不同，但其地位和功能都是非常重要的，忽视其中的任何一个方面都不可能使国家达到长治久安的局面。

一、领导者的智商

（一）智商的概念

智商（Intelligence Quotient，简称为IQ）。智商最早是由德国心理学家斯特恩提出的。智商是衡量一个人掌握知识、技能程度的量度指标。它是从经验中学习新知识的能力及适应环境的能力。智商是以脑的神经活动为基础的偏重于认知方面的潜在能力，记忆力、思维力、想象力、判断力、创造力、注意力、观察力、研究力、表达力等诸多的力就构成了一个智商系统，其中，思维能力是核心。

在领导活动中，智商主要表现为领导者的思维能力，包括理性思维能力和超理性思维能力。理性思维能力就是领导者符合逻辑的判断、推理能力，它帮助领导者把领导实践中获得的经验理论化，使之具有普遍的适用性；超理性思维能力是指领导者的直觉、想象、灵感等非逻辑思维能力，它能帮助领导者在重要关头茅塞顿开。伟大的哲学家斯宾诺莎说："智慧不是死的默念，而是生的深思。"

"智商"的"智"，从说文解字上讲上边是个"知"字，下边是个"日"字，意味着由"知"入"智"就在于"日日知道一些"的积累。"知"是知识的"知"，左边是箭头的"矢"，右边是个"口"，"口"是靶心，用箭头射中靶心才是知识。领导者只能看到事物的表面现象不叫有知识，能够透过现象看到本质联系和发展规律才是知识，才是智慧。爱默生说："智慧的可靠标志就是能够在平凡中发现奇迹。"

智商有两种衡量方式：一种是比率智商，另一种是离差智商。用比率智商来衡量智商高低是由特曼提出的，某个体的比率智商用公式表示就是：智力商数=智力年龄÷实际年龄，也就是智力年龄越高，实际年龄越小，就越聪明；反之，智商就低。

离差智商是由韦克斯勒提出的，即把一个人的测验分数与同龄组正常人的智力平均数之比作为智商。他的基本思想就是将一个人放到同龄人的群体中，以群体的平均智力为准则，测定这个人离开群体准

则的位置而确定这个人的智力。根据这些原则，智商测试形成了一套测试题，共有150个点，也叫150分，每道题看起来是杂乱无章的排列，其实是非常有秩序和规则的。根据一个人的答题结果，能判断出他的智商水平。多年追踪调查表明，在人类总人口中，智力水平的分布是一个以100分为中数的正态分布，其中，90~100分为中常者，占总人口的46%；100~119分为中上者，占16%；80~89分为中下者，占16%；120~139分为优秀者，占10%；140分以上者(即所谓天才)，只占1%；而70~79分为临界智力者，占8%；70分以下为愚钝，占3%。成功领导者的智商一般在120分以上，卓越领导者的智商则更高。

智商高的领导，即使在组织发展处于“山穷水尽疑无路”的境地中，也能够点化出“柳暗花明又一村”的生路；即使自己受到交恶者当众诘难时，也能够妙语惊人。美国第16任总统林肯长相丑陋，但他从不忌讳这一点，相反，他常常诙谐地拿自己的长相开玩笑。在竞选总统时，他的对手攻击他两面三刀，搞阴谋诡计。林肯听了指着自己的脸说：“让公众来评判吧。如果我还有另一张脸的话，我会用现在这一张吗？”这种幽默、含蓄的反驳，闪烁出智慧的光芒，也正是这位智慧超群的人，留下了许多值得后人铭记的业绩。由此可见，高超的智力水平，对于领导者应对意想不到的事件起到了关键的作用。相反，一个领导者如果胸无点墨，智弱心拙，就要临阵搜索枯肠，结果就会大相径庭。

（二）智商在领导活动中的作用

智商打造领导活动的成就，智商为领导活动升值。

1．智商是领导者领导思想的源泉。领导思想是领导活动的基础，智商会孕育出具有时代意义的创新思想。巴尔扎克说：“聪明才智是拨动社会的杠杆。”今天是知识经济和市场经济竞合的时代，有两个显著特征：一是市场经济“优胜劣汰”的竞争机制虽然没有变，但是竞争的资源变了，以前的资源主要是土地、工业产品，今天竞争的资源主要是知识，知识演变成了价值的主要来源，知识的作用和社会的角色越来越重要；二是市场经济竞争规律没有变，但是竞争模式变了，过去是大鱼吃小鱼，现在是快鱼吃慢鱼、快鱼吃大鱼。这是因为知识处于爆炸时代，更新周期加快了，两三年就增加一倍。知识含量大、更新速度快就是竞争力。作为这个时代领头羊的领导者，必须具有一定的知识储备、专业素养，而且还必须以前所未有的速度更新知识，用尽量多的新知识培养心智，高智商才能带来高质量的领导思想。创新思想就是智商火花的迸发。随着时代的发展，成功的技术、成功的手段在不断地改变，但是智商作为成功的基础这一点，从未改变。高智商的领导者正是那些在方法技术和思想上适应时代变化、用创意改变世界的人。

2．智商是领导者赢得下属敬佩的元素。领导者手里拥有的，绝不只是大印与令旗。领导力的真正内涵，是能够征服部下的心。这就要靠领导者的高智商元素来说话。诸葛亮被刘备请为军师，关羽和张飞极为不满，称其为山野“儒生”。后来诸葛亮充分展示文韬武略，“白河用水”、“博望用火”用兵如神，以少胜多，打得曹兵大败。关张另眼相看，佩服得五体投地，从此后对诸葛亮言听计从。诸葛亮也赢得了“智慧的化身”的美誉。具有高超智慧的领导者能够看透事物的本质，想透关联要素，具有战略眼光，这样在领导活动中才能把握妙道，出神入化。《战争论》作者克劳塞维茨说：“高超的智慧加普通的勇气远比出

众的勇气加普通的智慧有更大的作用。”非洲也有句谚语说得很好：有钱的人能支鬼，有智慧的人能用神。

3．智商是领导者施展才能的力量。那些杰出人物和成功者之所以受到历史的偏爱，根本原因在于他们具有丰富的知识。知识能够诱发智慧，是打开智慧大门的钥匙。古人讲：“气血虚弱谓之身穷，学问虚弱谓之心穷。”领导者知识匮乏，或者领导者短时间的知识滞后，智慧必然低下，其社会地位就要贬值，就会导致领导影响力的降低。如果领导者知识的增长赶不上所在领域总知识的增长，就极有可能被淘汰出局。英国的著名思想家培根说：“最能让人怀疑一切的莫过于知识的贫乏。”德国著名诗人歌德说：“无知是成功的大碍，其严重性远非我们想象所及。”又说：“一切才能都要靠知识来营养，这样才会有施展才能的力量。”

4．智商是领导者发现问题和解决问题的“慧眼”和“慧心”。现象——问题——对策，这是领导工作的正确路径。无论从操作上看，还是从意识上看，现象中的问题始终是工作的起点和关键，领导活动就是从研究问题开始，围绕问题展开，以解决问题结束。日本著名企业家土光敏夫就说过：“如果没有问题，组织就会僵化。”发现不了问题本身就是问题。发现问题拿不出解决问题的对策是最大的问题。发现工作中的问题需要领导者的“慧眼”，拿出解决问题的正确对策需要领导者的“慧心”。后者比前者更具有决定性意义。智商低的下属向领导汇报工作时，讲完问题，就问领导应该怎么办，让领导给“出主意”；智商高的下属向领导汇报工作时，把问题和解决问题的方案“打包”，让领导给“选主意”。聪明的下级领导，总是让上级领导做选择题，而不是让上级领导做解答题。总让领导做解答题的下级领导，将面临着被解聘的结局。

（三）智商的提升（1）

智商有先天的基因因素，但更主要的是通过后天综合时务来提升，提升的途径是：多读、多见、多思、多悟。

1．多读。成功不可无智，成长不可无书，读书益智。读书学习是领导者获得智商提升的主要途径，很早以前，古人就提出了“书犹药也，善读之可以医愚”的真知灼见。汉语中，“智”与“知”是可以通用的，知识本身就是智慧和才干，“无知”当然就不可能“有智”，大智慧必然与丰富的知识联系在一起。书籍是知识的载体，是一个人不可欠缺的知识来源。阅读得越广泛，基础知识就越宽厚，思路就越能打得开，也就越能产生理论与实践融会贯通的新认识。

“物有本末，事有始终。”任何事物都是外在表现和内在本质的统一体。读的书越多，智商越高，越能够揭开事物表象的面纱，越能完全、深刻认识事物的本质，在处理复杂矛盾时，就会明白事理，辨别是非，修养胸襟；就会站得高，看得远，想得深。

领导活动过程就是先知先觉的人领导后知后觉的人，再开发不知不觉的人。一个领导者对自己不知，对领导活动领域的事情和规律知之不多或知之不明，就不称职。日本著名企业家松下幸之助曾说：“有先见之明，想法和创造都先于他人，做不到这一点，就不能成为经营者。”并不是每个人都能达到先知先觉的境界，但不断学习就能让人更向上一层。

伟大的人物在其辉煌成就的背后，有一个共同的身份——读者，一辈子手不释卷的读书人。读书充实知识储备，优化知识结构，更新观念，提高自己的思想品质。尼克松一生勤奋好学，喜好读书，在他的自传体著作《在角斗场上》曾说：“阅读是我人生的最大嗜好。”阅读的良习与他的母亲有很大关系。尼克松的母亲知书达礼，文化素养较高，在尼克松上学之前，她就在家里提前教会了他一些课程，并引导他去阅读书籍。受母亲的影响，尼克松上小学时就特别喜欢看书，

每天做完作业和家务劳动后他便独自坐在壁炉边，沉浸于书的世界之中。到中学时他就被称为博学的小百科。广泛的阅读不仅使尼克松增长了知识与才干，而且养成了良好的意志力和自我约束的能力，这为他以后步入社会打下了坚实的基础。

台湾知识分子倡导的“新读书主义”提出：“自己再累也要读书，工作再忙也要读书，收入再少也要买书，住处再挤也要藏书，交情再浅也要送书。”古人讲：“善学者如闹市求前，摩肩踵足，得一步便紧一步”，强调一个“紧”字，这正是由知入智的读书精神。如果我们每个人都把读书当成一种不可割舍的嗜好，那么，我们的人生将会变得充实、丰富而又多彩。

读书是一种清高的心灵活动，读书一向被称为雅事乐事，“万般皆下品，唯有读书高。”新加坡的企业家也特别重视读书活动，他们经常聚会在茶馆讨论读书心得，认为“茶也醉人不须酒，书能香我何必花”。领导者应以此自勉。

2．多见。足智必先多知。智商高的领导者是个有思想的人，“思想”二字的解释是，“思”是心中的“田”，“田”大“思”就大；“想”是心中的“相”，见过的东西心中才能成“相”。井底之蛙和井边之蛙心中的“田”和心中的“相”是不可同日而语的。所以，领导者必须在增广见识上下功夫来提升自己的智商。

多见，最忌讳对观察对象和观察环境蜻蜓点水般扫视和浅尝辄止的理解。靠走马观花见到的东西，就认为自己这个也清楚、那个也明白，以为什么都了然于胸了，就一定会犯只知其一、不知其二的以偏概全的片面性错误。

（三）智商的提升（2）

“圣人无常师”，“世事洞明皆学问”，全世界任何一个角落都可以取得知识。只要不断地从社会的不同空间、不同层面、众多资源中增广自己的见闻，在多见中练就浪里淘沙的本事，在平凡中观察出不平凡的东西；借鉴他山之石，提升自己的总体“价值”，这都是成就事业的可贵财富。

3．多思。没有知识就愚昧，凡事不去思考的人，永远处在混沌中。不加思考地随意行事就是鲁莽，外国有句谚语：“用一天好好思考，胜过一周的蛮干徒劳。”人类的优势是思考，人类的伟大业绩也是思考创造的，通过思考，人类才能不断地实现自我超越。智商的真正价值就存在于领导者的思考能力中。思考能丰富知识底蕴和优化知识结构。领导者学会多思，就能激活思维能力，开发创造性思维，提升智商。

伟大的人物不仅在他们的伟大实践中都对思考情有独钟，而且留下了许多至理名言。孔子说：“学而不思则罔，思而不学则殆。”意思是说：只读书不思考，后果是糊涂；只思考不读书，后果是危险。有人问牛顿是怎样提出他的著名定律的，他回答说：“我只不过是无时无刻不在思考它。”俄罗斯神经学专家巴甫洛夫说：“锲而不舍地思考是取得重大成就的前提。”美国心理学家丹尼·高曼说：“要想在事业上有所成就，将以有无创造性思维的力量来论成败。”亨利·福特说：“思考是最艰难的工作，这也就是为何很少有人愿意去做的原因。”西方有句古谚应对了福特的说法：5%的人主动思考，5%的人自认在思考，5%的人被迫进行思考，而其余的人一生都讨厌思考。美国著名的成功大师拿破仑·希尔说：“思考能够拯救一个人的命运。”但是，从根本上说，思考又支配着人类。德国哲学家叔本华说：“只有我们独立自主地思考，才真正具有真理和生命。”

拉丁美洲谚语："不会思考的人是白痴，不敢思考的人是懒汉，不能思考的人是奴隶。"显然，不会思考、不敢思考、不能思考的人是绝然当不了领导的，就是当等而下之的部属也不够格。爱迪生说过，不下决心培养思考习惯的人，便失去了生活中最大的乐趣。高尔基曾说："懒于思索，不愿意钻研和深入理解，自满或满足于微不足道的知识，都是智力贫乏的原因。这种贫乏通常用一个词语来称呼，这就是'愚蠢'。"

生活中最可怕的事情不是暂时的不成功，而是不能从失败中思考出成功的智慧。很多失败，就是缺乏思考的必然结果。领导者探索未知的领域，必须不停地提出有意义的问题。进行深度思考，不仅可以避免很多失败，还可以把逆境转化为等量或更大的利益。

领导者不能只在一个方向上积累自己的思考才能，还要提高自己思考的发散能力。这就要改变平常思考问题的习惯，学会运用移植法，从"不相关"的事物中寻找启示和线索，跳出"只缘身在此山中"的封闭视野，识得"庐山真面目"。"思考"是智囊团的专业，"出主意"是他们的职责。领导不仅要从他们那里得到出类拔萃的见解和实用有效的办法，还要和自己身边的智囊团或智囊人物进行运筹帷幄中的较量，来加深和发展自己的思考，来肯定或否定自己的决断。

领导者不仅要通过思考对问题有独到的见解，还要善于把自己思维的结论用精辟的语言加以概括、提炼，能一针见血，短短几句话、几个字就能把事情的要义讲清楚，让人茅塞顿开，甚至能令顽石点头。

只有深思熟虑，才能战胜愚昧，才能使你的脑子具有精灵般的魔力。

4．多悟。汉朝刘向说："智者始于悟"，多悟就是读"无字句书"，通过领导实践活动来提升智商。领导活动本身是一种没有终结答案可寻的理论，更没有完美有效的公式或方法。领导实践活动中积累的经验和教训，从正反两个方面凝聚着丰富的智商。所以，领导者提升智

商，最好的经书是领导实践活动这部“无字真经”。“无字真经”不能读，必须“悟”，用心灵来感应。“悟”就是知识和经验吸收、消化、存储、转化和创造的过程，是对人的智慧和潜能、创造力和竞争力的挖掘和升华。

人的思维，分为抽象思维、形象思维和灵感思维。三种思维方式对于加工知识、形成一定的知识结构，均有不可相互代替的作用。灵感，是对问题豁然开朗的顿悟。它是抽象思维和形象思维的升华，是一种非逻辑过程，是一种高层次的创造活动。灵感思维是集中抽象思维和形象思维的凸透镜，可将抽象思维和形象思维发挥到最大的功效。

人的智商是由悟性提供的，有价值的解决问题的方案不是来自书本，而是实践中的感悟。中国人用人体悟自然、领悟社会，又用自然体悟人、用社会领悟人，这种“天人合一”的思考问题的模式，把世界整体收入内心的思维方式，通过“多悟”探寻外在世界的真实道理，去解决用书本知识、用一般经验、用逻辑?理和用手用脚也解决不了的问题。

市场经济变化速度和强度都很大，也很难预测。市场的决策，绝不是某种理论和推理，或数学模型就能解决的，它需要的是头脑中的一种概率判断，就是理论和经验基础上的直觉悟性。决策最后时候的直觉悟性不是每个人都有的，它只能在最有智慧的人手里。

悟性高是每个人自己的财富，是每个人最可贵的才智。你的悟性无疑是你最有价值的财产。你会丧失物质上的财富，但悟性却是谁也夺不走的。一个人的悟性往往决定了他成功的概率。

知识是灵感的根基。思维灵感是一个人长期刻苦磨炼、积累知识和经验的报酬。经验是来自挫折和成功的启示，知识是对经验的梳理和升华。积累的过程是量变，灵感的到来是质变。

灵感到来的方式虽然是“顿然”、“豁然”、“突然”的，但是前提则是连续的苦苦思维的过程。领导要给自己的灵感一个等待、成熟的时

间。等待客观事物的呈现和渗透，等待由新的信息与潜意识沟通时的悟性的出现。尼克松说：“即使没有讲话或其他公开露面的活动需要准备，我也总是设法一天留一两个小时的时间来思考问题。有些最好的主意就是在你并不是专注于某个具体问题的时候想到的。”这“最好的主意”就是顿悟产生的智慧。

二、领导者的情商

（一）情商的概念

情商（Emotional Quotient，简称为EQ），也被称之为非智力因素，是“心理智商”、“情绪智慧”。情商就是指人类了解、控制自我情绪、理解疏导他人情绪，以处理良好的人际关系能力程度的指标。领导者的情商，就是用以衡量一位领导者掌控自己的情绪和掌控别人的情绪，以处理良好的人际关系的商数。领导干部的个人情商修养，同样成为衡量其领导力强弱和自身素质高低的重要标志。纵观古今中外，大凡功业卓著，对历史起到重大推动作用、智慧高明的领导者，无不得益于其自身的高情商。

情商概念最早是由美国耶鲁大学教授彼得·沙洛维和新罕布什尔大学教授约翰·梅耶于1990年提出来的。情商的构成因子有以下几个：

1．动机。动机就是人内心的冲动。行为科学认为，它是推动人们进行各种活动的愿望，是驱使和诱发人们从事某种行为的直接动因。在情商活动链中，动机是激励人们获取智慧的内在动力。

2．兴趣。兴趣是人的认识倾向和情感状态，是一种无形的强大心理驱动力。人光靠智商是干不好工作的，光靠别人强迫也是干不好工作的，要干好工作必须自己爱干。问比尔·盖茨成功的秘诀，回答：做你所爱，爱你所做。因为有兴趣，就有激情；有激情，做事就能全身心地投入，这才最能使一个人的品格和长处得到充分发挥。

3．情感。情感是人对客观事物或对象所持态度的体验。情感心理研究说明，人是被情绪激活的动物，情感不仅会激起人的一连串生理反应，更会影响人的想法和决定。情感能转化人的认识，情感能调解人的行为。不同的情感状态，必然会导致不同的学习和工作成效。情商高的领导者，懂得情感服从领导行为的道理，决不让感情的升腾代替理智的思索。能够把自身的情感调控到这样的状态：该义愤时有怒

火，该体贴时有真情，该冷静时有理智，该等待时有耐心。绝不能因感情冲动而丧失理智，导致行为的失调。

4．性格。性格是人对客观现实的稳定态度和行为方式。一个人的性格特点往往通过自身的言谈举止、表情等流露出来。性格有敏感型：精神饱满，反应迅速、好动不好静；有感情型：感情丰富、直率热情、喜欢交往、喜怒哀乐溢于言表；急躁型：快言快语、举止简捷、眼神锋利、情绪易冲动；思考型：表情细腻、眼神稳定、说话慢条斯理、举止注意分寸，逻辑思维发达，善于思考，一经作出决定，就能持之以恒；想象型：想象力丰富，善于梦想，不太注意小节；谦虚谨慎型：懂礼貌、讲信义、实事求是、心平气和、尊重别人；骄傲自负型：口出狂言、自吹自擂、好为人师；孤僻型：安静、抑郁、不苟言笑、喜欢独处、不善交往。智力上的成就，在很大程度上，依赖于性格的伟大。银行家摩根面对一位记者“决定你成功的条件是什么？”的提问时，毫不掩饰地说：“性格。”1998年5月，沃伦·巴菲特和比尔·盖茨在华盛顿大学演讲，学生们问：“你们怎么变得比上帝还富有？”沃伦·巴菲特说：“这个问题非常简单，原因不在于智商，为什么聪明人会做一些阻碍自己发挥全部功效的事情呢？原因在于性格、习惯和脾气。”盖茨赞同地说：“我认为沃伦的话完全正确。”心理学家研究发现，不良的性格组合是导致人生失败的重要原因。卓越的性格，造就具有卓越能力的人。法国启蒙思想家伏尔泰说：“造就政治家的，决不是超凡出众的洞察力，而是他们的性格。”

5．气质。气质是人的个性心理特征之一，它是指在人的认识、情感、言语行动中，心理活动发生时力量的强弱、变化的快慢和均衡程度等稳定的动力特征。气质是在人生理素质的基础上，通过生活实践，在后天条件影响下形成的，并受到人的世界观和性格等控制。

（二）情商的能力

情商是来自于心灵深处的力量。1995年10月，美国《纽约时报》专栏作家丹尼尔·戈尔曼出版了《情感智商》一书，提出了情商的五种能力。

1．了解自己情绪的能力。能立刻觉察自己的情绪，了解情绪产生的原因。了解自己真实情绪就是正确认识自己。中国有句话叫做“吾日三省吾身，反躬自省”就是讲的要自我认知，包括认知自己的情绪，自己的情感，这里讲的就是情商能力。德国哲学家尼采曾经说过：“聪明的人只要能认识自己，便什么也不会失去。”英国《泰晤士报》书评中指出：“情商是开启心智的钥匙，激发潜能的要诀，它像一面魔镜，令你时刻反省自己，调整自己，激励自己，是你人生获得成功的力量源泉。”

2．控制自己情绪的能力。领导者总在自己的下属面前表露自己的情绪好恶，乃是最愚蠢的领导方法。卓越的领导者必须能够安抚自己，摆脱强烈的焦虑忧郁以及控制刺激情绪的根源。焦虑忧郁是一种心理疾病，情商高的领导者，能够“慧剑斩情丝”，不让自己的思绪陷入焦虑忧郁的泥潭。一个人在焦虑忧郁面前很容易失去自己，情绪化的人最没有前程。评价一个人，只要看他临危临难的涵养和行事的风格，就知其是否是可塑之才，是否有大将之风。因此，除了常识与能力之外，全视其能否将情绪操控得当。可塑之才就是处在愤怒、兴奋、自暴自弃等感情状态下，能平静客观地审视事态的发展，对于已失去的，或未能入手的事都能淡然视之。

3．激励自己的能力。能够调整情绪，让自己朝着一定的目标努力，增强注意力与创造力。激励自己是人生不竭的动力，有了充足的激励就有了向前冲的力量。海伦说过：“当你感到激励自己的力量推动你去翱翔时，你是不应该爬行的。”成功其实就是激励自己不断向前，从而实现，自我超越。

4．了解别人情绪的能力。理解别人的感觉，察觉别人的真正需要，具有同情心。“不会察言观色”，“没有眼力”，“听不懂弦外之音”都是情商中识别他人能力不强的表现。准确察觉、评价和表达别人的情绪，把握他人的心理，进而管理别人的情绪，是领导者必备的情商能力。

5．维系融洽人际关系的能力。能够理解并适应别人的情绪。如果你能理解和适应别人的情绪，别人就会接近并产生感情，抱以合作的态度；如果你只强调自己的情绪感受，人际关系注定不善，别人就会和你对抗。沟通大师吉拉德说：“当你认为别人的感受和你自己的一样重要时，才会出现融洽的气氛。”

情绪稳定是担当大任的器量。渤海国宰相去世，国王想从两个优秀的大臣中选一个，国王将二人留在宫中，让人告知，明天国王宣布你做宰相，然后领他们到各自房间睡觉。一位内心激动，彻夜难眠；一位鼾声如雷，不叫不醒，后此人被国王任命为新宰相。国王说，一听说要当宰相就激动得睡不着觉，说明他情绪不稳定，心里放不下事。拿得起、放得下才是宰相的肚量。

一个情商高的人，懂得如何把握自己：当别人不在乎你的时候，要自信。信心可以改变险恶的现状，自卑自贱，整个生命都要瘫痪。当别人太在乎你的时候，要自敛。春秋时晋国公子重耳使过“韬光养晦”这一招，齐国公子小白也使过这招，后来还有诸葛亮、王安石、曾国藩及现代的领袖人物等，对这一招都至为偏爱，韬晦过之后他们得到的酬报是建立了一番彪炳千秋的伟大事业。

一个人在生活中经常会遇到各种不如意或挫折的事，情商低的人容易因此而一蹶不振，甚至做出极端之举。日本一家著名企业在一次高级管理人才的公开招聘中，发生了这样一件事情：有一个平素成绩优异，对未来充满自信的大学毕业生，因为未被录取而自杀了。三天后，招聘结束了。当企业负责人查询电脑整理资料时，竟意外地发现，那个自杀的应聘者其实是成绩最好的，只是由于电脑的失误，才

导致他落榜。这的确是一件令人深深为之惋惜的不幸事件。而更令人深思的，还是那位企业负责人在真相大白后说的一段话：“我为电脑操作失误甚表歉疚，为这位大学生的不幸感到惋惜。但从企业发展的角度，我却感谢这次事件和这场特殊的考试。我为我的公司庆幸。”一个不懂管理自己情绪或管不住自己情绪的人，是不会得到命运的眷顾和垂青的，更不配做高级管理者，一点小的刺激和挫折都抵制不住，面对大的刺激和挫折必深陷其中。

任何一个伟大的领导者都是管好自己情绪、掌控别人情绪的典范，管好自己的情绪和掌控别人的情绪是成功的动力源，是一个伟人的基本品格。美国历史上一些杰出的总统就具备恢弘的气度和掌控情绪的力量，他们善于调整自己和别人大脑的兴奋和抑制状态，在良好的人际关系中展现自己独特的才华，泰然自若地面对各种刁难，减少摩擦，化解冲突，像磁铁一样把有缺点的人引到自?的身边，殚精竭虑，屡建奇功，实现了自己的目标。

（三）情商在领导智慧活动中的动力功能

情商是认知活动中的心理倾向性，属于意向活动的范畴，情商诸因素不直接参与智慧活动，而是为智慧活动提供动力源，让智商发挥更大的效应。情商在领导智慧活动中的功能主要有以下几个：

1．激活和启动智慧行为。这是情商在智慧活动中的始发功能。情商中的动机等要素，是激励人们获取智慧的内在动因和激发创造者从事智慧活动的一种无形的强大心理驱动力。这种内在的动因和驱动力启动和激活整个智慧活动过程，让智商发挥着更大的效应。心理学家曾经调查了四十多名诺贝尔奖获得者，经研究证明：他们当中并不是所有的人从小就有很高的智商，其成功是由他们积极利用正面情绪，克制舒缓负面情绪的情商品质。心理学家也曾调查了一些在小时候有较高智商的超常儿童，调查一直追踪到他们50岁，得出的结论表明：并不是每个超常儿童都能成功，只有那些情商高的超常儿童才能获得成功。如果把智商看成是一个人的“学业成就”，把成功看成是“社会成就”，那么，情商就是二者之间的发动机和助推器。

2．定向和引导智慧活动。这是情商对智慧活动目标的选择和路径的导引功能。在智慧活动中，不存在没有目标的动机和兴趣，没有意向的情感和意志。动机的目的、兴趣的目标、情感和意志的对象，引导着智慧活动的过程和方向。主宰自己的命运，不能有侥幸心理，人的命运不是机遇和“抽牌算命”所能决定的。领导者必须学会用情绪的智慧主宰自己的命运。古希腊有句名言：“真正的智者是明白自己能够干什么，并且脚踏实地去做的人。”心理学家霍华·嘉纳说：“一个人最后在社会上占据什么位置，绝大部分取决于非智力因素。”无数事例证明：情商左右了人类无数的决定和行为，把领导者的智慧活动注释为成功或失败。

3．维持和调节智慧活动。这是情商对智慧活动的推动和调节功能。维持和调节智慧活动的旨意，就是让智慧或智慧的活动既闪耀出

瞬间的光芒，又保持恒久的魅力，这就要仰赖情商的作用，最主要体现在低调做人做事上。

低调，就是用平常的心态来看待世间的一切。在卑微时安贫乐道，豁达大度，在显赫时持盈若亏，不骄不狂。低调，是一种品格，一种姿态，一种风度，一种修养，一种胸襟，一种谋略，是智慧的最佳姿态。

低调做人做事是最老到的匍匐前进智慧，是最绝妙的明哲保身智慧，是最沉稳的中庸平和智慧。世界上所有的哲人都指出了这个道理。无论是伊斯兰教的圣人，基督教的圣人，还是佛教的圣人，无不认为："低调"是最接近智慧的，在通往智慧的道路上，低调是必须经过的道路。佛家的禅语中有这样一句话："高高山顶立，深深海底行。"英国19世纪的政治家查士得菲尔爵士曾对他的儿子作过这样的教导："要比别人聪明，但不要告诉人家你比他更聪明。"苏格拉底也在雅典一再地告诫他的门徒："你只要知道一件事，就是你一无所知。""深藏不露"不仅可以保护自己、融入人群，与人们和谐相处，也可以让人暗蓄力量、悄然潜行，在匍匐中出其不意地接近目标，在不显山不露水中成就事业。

即使你认为自己满腹才华，能力比别人强，也要学会藏锋芒，保持低调。锋芒太露是一种喧闹、一种矫揉、一种造作、一种故作呻吟，容易遭人嫉恨，更容易树敌。作为一个有才华的领导者，做到不露锋芒，才能有效地保护自我，充分发挥自己的才华。品味洪英明在《菜根谭》中再三强调的君子"不可太露锋芒"的思想，就能领会其中的奥妙。

低调做人既可处逆又可处顺，既可韬晦又可精进，实可为圆熟睿智的处世哲学。美国总统富兰克林年轻时，去拜访一位老前辈，他昂首挺胸走进这位长者一座低矮的小茅屋，一进门，"嘭"的一声，他的额头撞在门框上，青肿了一大块。老前辈笑着出来迎接说："很痛吗？你知道吗？这是你今天来拜访我的最大收获。一个人要想洞明世事，

练达人情，就必须时刻记住低头。”富兰克林记住了，他的低调，决定了他的成功。

（四）情绪的调控（1）

情绪是人成功、成就的最重要影响因素。正面情绪有愉快、满足、镇静、喜悦；负面情绪有愤怒、暴躁、嫉妒、焦虑、恐惧、紧张、猜疑。正面情绪像阳光，负面情绪像泥沼。对于自己的情绪一定要把握和控制；能否把握与控制自己的情绪，不但决定一个人的事业成败，甚至会决定人生的命运。唐太宗也认为，领导者的情绪控制是十分重要的。他说:“自古帝王多任情喜怒，喜则滥赏无功，怒则滥杀无罪。是以天下丧乱，莫不由此。”情绪的调控，主要有以下几条：

1．认知愤怒情绪的危害。易怒是情商高的反面。易怒是领导者一种卑贱的素质，受它摆布的往往是生活中的弱者。愤怒情绪的危害最主要的是，对内，伤害自己的心肝肺；对外，伤害人际关系。

祖国的医学，对于“怒”有着精辟的论述：怒皆由气而生，怒气会使“血气耗，肝火旺”，“怒伤肝”。美国生理学家艾尔玛做过这样一个试验：将几只玻璃管插在摄氏零度、冰和水混合的容器里，收集人们不同情绪时呼出来的“气水”。结果显示：良好的情绪状态呼出的气凝成的冰透明、无色、无杂质；愤怒的状态呼出的气凝成的冰出现了紫色的沉淀。研究者将这些“生气水”注射到白老鼠身上，几分钟后，老鼠就死掉了。现代医学也证明，在非常轻微的恼怒情绪中，也会分泌出更多的应激激素，这时呼吸道扩张，以便为大脑、心脏和肌肉系统吸入更多的氧气，血管扩大，心脏加快跳动，血糖水平提高。著名文学家薄跏邱说：“愤怒暴躁是人们在感到不如意的时候，还来不及想一想就突然爆发的情绪。它排斥一切理性，蒙蔽了我们理性的慧眼，叫我们的灵魂在昏天黑地中喷射着猛烈的火焰。”人因愤怒的情绪而失去理智，就特别容易产生一些过于偏激的行为。揭别人的伤疤，怎么狠怎么说，置人于没面子的窘态，“千年谷子万年糠一齐抖”就是常见的一种偏激行为。这种偏激行为就是一种非理智的发泄，它释放出损伤

人际关系的破坏性力量。俗话说："一碗饭填不饱肚子，一口气能把人撑死。"

让怒火左右情感的领导者会为此付出代价。情绪冲动就不会思考，不会谋定而后动。因为人在激怒时，智谋就离开了。有些狡猾的对手，往往故意用激怒的方法，使你大发脾气，让你在愤怒的状态下做出种种不合理的决策，其结果无异使你自投圈套，自讨苦吃。一个人让愤怒之火来燃烧自己，偶尔一次，不过一次的损失；若一贯如此，灾难就会临头。16世纪的法国散文家孟达尼曾说："刚愎与冲动，就是愚蠢的证明。"

2．控制愤怒的冲动。愤怒的冲动是人受到外界的强烈刺激后，言语和行为出现非理智化的一种心理状态。人在失去理智的情况下，很难作出正确决定。冲动之下，成事者少，坏事者多。愤怒往往是人经历挫折的一种后天性反应。美国研究应激反应的专家理查德·卡尔森说："我们的恼怒有80%是自己造成的。"愤怒既然是后天反应，就能得到控制。控制冲动就是控制愤怒的情绪，不让情绪脱离理智的缰绳。愤怒的情绪必须得到有效控制，身体健康、人脉资源、工作成效、事业成功才有保障。当愤怒不已的思绪在你的脑海中翻腾时，请提醒自己，保持理性。理性的克制，理性的回归，乃为人的一大智慧，它有助于领导者在领导活动中，消除情感世界不可避免的潜在危机。林则徐在自己房间里挂有"制怒"的条幅，提醒和约束自己，不让怒气左右自己的情绪。

领导工作责任重、困难多，遭遇外界强烈的刺激是一种必然发生的现象，需要领导具有较高的情商，控制情绪，控制住冲动，保持冷静和理智。良好的自制能力是领导者重要的意志品质，也是衡量领导者涵养气度的尺度。领导者在任何时候都要保持冷静和清醒的头脑，善于调节和控制自己的情绪和行为。建立在感情基础之上的脑袋一热做出的决定很少有客观价值。凡事不能感情冲动、意气用事，以免遭受失败的后果。孙子曾言："主不可怒而兴师，将不可愠而致战。"

理性的自制能使领导树立良好的典范，并将培养出更多的智慧。米开朗基罗也曾经提醒过人们：“被约束的力才是美的。”无法控制自己的人，将永远无法控制他人。拒绝或忽视理性自制的领导者，实际上是把赢的机会输掉了。领导活动的实践清楚地表明：成功者的自我控制是最主动的，而失败者的自我控制则是最被动的。

控制愤怒的冲动，就要达到“气定”、“心定”。“气，乃神也；气定，则心定，心定则事圆。”“气定”、“心定”是一种心法，是一种涵养，是一种大智慧；“气定”、“心定”是一种内在的自信、自制、自尊；“气定”、“心定”是以静制动、后发制人的韬略。1980年美国总统大选期间，在一次关键的电视辩论中，里根面对竞选对手卡特对他在当演员时期的生活作风问题发起的蓄意攻击，?毫没有愤怒的表示，只是微微一笑，诙谐地调侃说：“你又来老一套了。”里根这种“气定”、“心定”不仅使卡特很难堪，也给自己的竞选增加了获胜的筹码。

3．抑制得意的能力。得意是胜利感的一个极端的情绪。胜利时得意忘形，头脑发热，行为发狂，是最肤浅、最卑贱的一种情绪。它既是害己的，也是害事业的。西方有句名言：“上帝要让你灭亡，先叫你发狂。”抑制得意的能力表现在，有了好事，取得成就时，不情绪化，不因一时的成功而忘乎所以。这才是一种最佳的情绪状态，才会做得更好。当赞誉之声鹊起时，领导者一定要会“正面文章反面看”。世界富豪，美国著名投资家沃伦·巴菲特在谈到自己成功的原因时说：“我的成功并非源于高智商，最重要的是理性。”

（四）情绪的调控（2）

4．保持良性意识。良性意识是情商中必不可少的基因，是对抗愤怒情绪这种心理病毒、维持身心健康的免疫系统。良性意识是一个高情商领导者的成熟标志。

良性意识能让一个人的头脑经常保持冷静，产生内在的控制力。人都有七情六欲，都会有不稳定的情绪低潮期，有了良性意识，即使在情绪的低潮期，也不会精神错乱。这对你避免冲动和短视，恢复理智和远见大有好处。保持良性意识，就是把自己的情绪调节到积极的状态，以乐观的精神看待世界，营造平稳愉快的心境。

只有良性意识才能与人为善。孟子说过："君子莫大乎与人为善。"善待他人是领导者在寻求成功的过程中应该遵守的一条基本准则。在今天的市场经济和知识经济竞和的时代，人与人之间更是一种互动的关系。只有我们去善待别人、帮助别人，才能处理好人际关系，从而获得他人的愉快合作。

人际关系网越大越结实，网住发展机遇的概率就越大。擅长搞关系的领导者都具有一种特长——良性意识强，他们慷慨付出、不求回报，这种胸襟上的大度和气度，往往帮助他们建立起价值链更长、拉力更强的人脉网络，更容易获得事业上的成功。所以，只要你想成功，想和大家打成一片，良性意识绝对是重要的。

抑郁是一种最常见的良性意识的一个反面，抑郁使人生活在一个自闭的蚕茧里面，周围是由自己吐出来的丝包裹着，连翻身的空间都没有。有抑郁意识的领导者神经特别敏感，失望与无助总是缠绕心头，自己的情绪就会变得十分低落，也容易导致另一种极端情绪——狂躁，影响工作氛围，更影响工作效果。

心理学家研究表明：谁若能自我控制情绪，他就具有特别的智慧。在成功的道路上，最大的敌人其实并不是缺少机会，或是资历浅薄，而是缺乏对自己情绪的控制。愤怒时，不能制怒，使周围的合作

者望而却步；消沉时，放纵自己的萎靡，把许多稍纵即逝的机会白白浪费。在某种程度上，能控制自己的情绪就意味着可以主宰自己的命运。一个放任自己情绪的人看上去似乎奔放自由，实际上是情绪的奴隶。一个不能控制好自己情绪的人，必定很容易受到情绪的左右，表现出冲动的行为，因而破坏人际关系。如果与身边的人不能融洽相处，不论在家庭、学校还是工作环境中都存在不满的情绪，觉得大家都对不起他，认为一切都是别人的错，当然活得不快乐，人际关系会变得越来越恶劣，身体也会受到某种程度的伤害。《内经》说："忧则气结，喜则百脉舒和。"卓越的领导者都会摆脱消极情绪，培养自己的积极情绪，以热情的心态，开放的心态，成就感的心态，自己找乐趣。圣经中有这样一句话：如有人打你左脸，你把右脸也给他！这句话就道出了情商的基础与灵魂——积极的心态。当然，这样的领导者活得就快乐，身心也健康，人际关系也会变得越来越好。

（五）领导干部的情商素养

领导干部的情商素养，主要体现在四个方面。

1．宽泛的亲和力。亲和力是社会人际关系中必不可少的黏合剂，是营造良好社会人际关系的情感基础。领导干部的亲和力，表现在与部属和下级的联系交往中，能够做到平等待人，谦虚平和，诚实守信，善于与人交流，富有自觉心和同情心。

2．较强的理解力。情商的一个重要内容，是对他人的认知能力，即正确认识他人的特点和长处，对其内心活动具有较强的洞察力和理解力，进而科学确定自己与他人的关系，尽量满足他人的正当愿望和合理需求。

3．娴熟的协调力。作为领导干部，必须正确分析和认识人与人之间的关系，注意到每个成员的不同需求，对不同层次的成员采取不同的方法，善于协调各方面的关系，化解矛盾，理顺情绪，使系统成员之间形成团结共事的良好氛围，减少和避免内耗，形成整体合力。

4．稳定的心理平衡力。领导者处于社会政治舞台的中心，既会经常被多姿多彩的光环所笼罩，又容易处于各种矛盾漩涡之中，如果缺乏心理平衡力，就难以科学调整和控制个人情绪，容易造成情感波动。一个领导者只有具有良好的心理素质，具有稳定的心理平衡力，才能够善于控制个人情绪，科学管理自身情感，调整自身心态，增强自身的心理承受能力，从而达到不以物喜、不以己悲的思想境界，不论对事或对人，都能够泰然面对、从容自若。不论是取得成功、赞颂之语萦绕于耳，还是遇到困难挫折、诘难之词缕缕不绝，都能保持平常心态，科学、冷静、全面地认识问题和解决问题，防止因情绪失控造成工作疏漏和损失。

（六）智商与情商的关系

智商与情商之间有四种组合，相应地划分出四种类型的人。

1．智商高情商高的人。这种人思维敏捷，特别是创新性、战略性的思维能力很强，又善于掌控自己和别人的情绪，能够用理性控制冲动，从容豁达、宠辱不惊，能够赢得别人的敬重与信赖，拥有良好的人际关系。这种人是能干出一番事业的伟人。美国总统林肯在一次演讲中，有人递上一张条子，林肯看了一眼，刚要发火，但马上就抑制住了，笑着对听众说：我今天非常高兴，以前讲演接到的条子是只有意见没有署名，而我今天接到的条子是只有署名没有意见，这个署名叫‘混蛋！’他掌控了自己的情绪，也掌控了听众的情绪，并以自己的睿智和幽默引来一片哄堂大笑。

2．情商高智商低的人。这种人虽然学识积淀得不深厚，智商也很平常，但是这种人掌控自己和掌控别人情绪的能力很强，有良好的人际关系，要干事业时很容易在自己周围形成一个关系网络，各种人才群体和各种社会资源都会沿着人脉网络汇聚到他的身边，成就其的伟业。刘邦就是这种类型的人，他说：“带兵打仗，冲锋陷阵，我不如韩信；运筹帷幄，决胜千里，我不如子房张良；管理钱粮，不绝粮道，我不如萧何。但他们都愿意跟着我干，这是我打败项羽夺得天下的原因。”罗斯福长得其貌不扬，在智商上也没有过人之处，他之所以能够当上美国总统，带领美国走出经济萧条，在第二次世界大战中成为真正的赢家，从根本上就得益于他的情商优势。美国有一个专门搞咨询研究的机构，他们调查了188个公司，测试了每个公司的高级主管，看他们的智商、情商和他们的工作之间有什么关系，有什么联系。这种调查结果发现，情商的影响力是智商影响力的9倍。智商差一点的人，如果拥有更高的情商指数，完全可以获得成功。平凡领导人和顶尖级领导人的差异，主要就是来自于情绪智能。美国总统布什说：“你能调动情绪，就能调动一切。”

3．智商低情商低的人。这种人由于知识贫乏，心智质量很差，没有思想，没有思路，没有智慧，即使有成功的机会，也成就不了任何事业。正如南丁·格尔所说：“如果机会来了你却没有足够的知识去把握它，只会让自己看起来像个笨蛋而已。”这种人也不能理解和控制自己及他人的情绪，也没有感受他人感觉的能力，凡事都情绪化，任由情绪发展，喜怒无常，经常为一些小事而发火，平时也很容易受到一些微不足道的诸如忧虑、恐惧、烦恼和自怜等情绪的困扰。这种人一生只能在失败、不幸和失落的平庸中度过。

4．智商高情商低的人。这种人有两种类型：一种是自恃智商高，孤傲任性，难与别人相处，往往陷入孤立的境地，施展不了自己的才干，怀才不遇；另一类是死气沉沉的书呆子，吸引不了别人的注意力和钦佩，使其高智商无用武之地。据专家分析：高智商的人患心理障碍的比率相对较高，主要原因在于他们一般都比较争强好胜，对名利看得很重，有的竟然到了爱名如命的地步。为了博得所谓的“功名”和为了争取到“蝇头小利”，不管必要或不必要，不管适合不适合，一味地强出头，总是和大家拼得死去活来，人际关系必然很差。没有人际关系的支撑，就没有自己才华表现的舞台。怀才不遇的感觉越强烈，越会把自己孤立在小圈子里，无法参与社会的大圈子，就更没有施展自己才华的环境。有的人因为才干得不到发挥和承认而苦闷孤独，甚至酿成社会悲剧。

美国的心理学家荷尔姆斯运用情商的理论，对美国诸位总统做了一番测试，他认为，富兰克林、罗斯福都是二流智商、一流情商的政治家，完成了高智商人士所不能完成的伟业，被公认为是美国历史上卓越的总统。而尼克松总统虽然具有一流的智商，但控制自己情绪的能力却很差，经常在工作中和下属发脾气，最后黯然下台。克林顿总统就非常善于运用情感的影响力来影响国民，他经常在与民众的互动活动中动情吹奏萨克斯，踏歌而舞，让民众感受到总统的情感丰富和平易近人，他的总统当得也堪称卓越。

三、领导者的逆商

（一）逆商的概念

逆商（Adversity Quotient，简称为AQ），是衡量一个人身处逆境时的自信心和坚忍不拔的奋斗意志力的指标。人生的高度，事业的高度都是由逆商决定的。常言："人生如意事十之有一，不如意事十之八九。"史托兹教授曾对惠普、朗讯等100多家世界知名的大型企业、10多万人进行的调查显示：一个人平均每天面对的"逆境"数量已经从10年前的每人每天遇到7个大小不同的逆境，增长到现在的23个。因此，研究人的逆境商数就更加显得重要了。逆商包括以下构成元素：

1．意志。意志是内生于心的自我组织行动，并与克服困难相联系的心理过程。意志是一个人的心理素质，同时也是一种品格。意志的张扬，是人对必然的追求，是人类力量的体现。意志并不是一种抽象、看不见的东西，它蕴藏于心并体现在行动上，意志是一种执着于目标、信仰的力量。意志使人的能力之水达到热的顶点。意志产生的奋进力量是一切聪明才智的基础。一个人的持久的意志力越强，成功的几率就越大。伟大的领导者大都具备非凡的意志，正是出色的意志力，才保障了其远大目标的实现。生活中不可能没有挫折，但是追求目标的意志不能动摇。意志力强的人，深知"难得"一词的含义，"得"从"难"中求，不"难"怎么"得"，懂得培养自己的恒心和毅力，并将它们变成一种习惯，无论遭受多少挫折，仍不畏劳苦地在通向成功的崎岖道路上前行，向着成功的顶峰迈进，直到抵达为止。罗斯福下肢瘫痪，但他用意志向一切困难挑战，当他决定参加第四次总统竞选时，遭到了共和党的激烈反对，并散布谣言，说他年老体弱，不胜任工作，为了表明自己精力充沛，他冒雨开敞篷车在纽约市绕行四个小时，可见其意志力之顽强。

2．胆量。胆量是促进人们积极寻求新奇事物的一种心理倾向，是引起、推进乃至完成创造性活动的心理动力因素。第一个吃螃蟹的人

所获得的最有价值的东西不是螃蟹的营养，而是胆量，是核心素质的提高。逆境中的压力可以成就有胆量的人，但也可能摧毁过度自卑的人。自卑的人最怕风险，最怕失败，最经受不住挫折和打击，但是没有风险，没有失败，没有挫折，就无法成就伟大的事业。有一句至理名言："现实中的恐怖，远比不上想象中的恐怖那么可怕。"你内心的胆量元素展开活动，内心的恐怖元素自然就会偃旗息鼓。跌倒以后，立刻站立起来，向失败夺取胜利，这是自古以来伟大人物的成功秘诀。人生所缺者不是才干，而是胆量；成功者不是比别人会干，而是比别人敢干。两智相争勇者胜，向常规发出挑战，特别是在事业发展的抉择关头，胆识比见识重要。

3．韧性。秉性坚韧，是成大事立大业者的特征。韧性在成功者的足迹中也起着无坚不摧的作用，可以帮助领导活动中的行为主体在成才过程中找准方向，排除内外因素干扰，义无反顾地向着既定目标前行。情商高的领导者就是"咬定"目标不放松，用理性与不肯服输的心态，务实、拼搏地去实现追求。情商高的领导者通过维持积极的人生态度，能将自己有限的天赋发挥到极致。

坚持力就是韧性的具体表现。坚持是解决一切困难的钥匙，它可以使人们在面临大灾祸、大困苦时把万分之一的希望变成现实。歌德这样描述坚持的意义："不苟且地坚持下去，严厉地驱策自己继续下去，就是我们之中最微小的人这样去做，也很少不会达到目标。因为坚持的无声力量会随着时间而增长，到没有人能抗拒的程度。"世界上最容易的事是坚持，最难的事也是坚持。柏拉图通过坚持完成老师苏格拉底每天尽力向后甩手和尽力向前甩手300次的作业，培育了坚持精神，登上了世界智慧的高峰，也留下了名言："耐心是一切聪明才智的基础。"许多不起眼的小事情，谁都知道应该怎样做，问题在于谁能坚持做下去。一个人如果没有坚持力，就会在困难面前退缩，在挫折中消沉。一个人让自己的心理处于"朝秦暮楚"、"三天打鱼两天晒网"的状态，在超越时就会浅尝辄止，必然因此失去拥有成功的机会。莎士

比亚说得好：“千万人的失败，都失败在做事不彻底，往往做到离成功还差一步，便终止不做了。”

4．执着。困难的环境下，最具有考验力的就是执着。成功的难点在于执着。伟大人物最明显的标志，就是他的执着，不管环境如何恶劣，他的初衷与希望不会有丝毫的改变，能够自发持久地面对困难，经历每一次失败的同时也获得了一粒成功的种子，最终能把绝望变成希望，达到所企望的目的。世界上没有一蹴而就的事情，有了长期的目标，只有将“不放弃”坚持到底的人，才会到达辉煌的顶点。

勤奋就是执着的一种行动。勤奋是精明的孪生姐妹，“勤能补拙”；勤奋是幸福和成功的基础。爱因斯坦曾经说：“在天才和勤奋之间，我毫不迟疑地选择勤奋，她几乎是世界上一切成就的催生婆。”行为学认为，勤奋可以使人的观察力、记忆力、思维力与想象力得到经常的锻炼和运用，从而促进智力的发展。领导者培养出勤奋的心态，锻炼了心智和体能，机会和缘分就随之而生。勤奋就是要做得比要求的先走“一里路”，多走“一里路”，一勤天下无难事。惰性使许多人丧失了追求的动力，虽然只要多付出一点点努力，就可以有一个更高的起点，但是有些人就是不愿付出。这个世界上再也没有什么比做起事来磨磨蹭蹭更能阻碍一个人成功的了。勤奋使平凡变得伟大，使庸人变成豪杰。那些出类拔萃的成功者，无一不是将勤奋当作金科玉律的人。古代文学家司马光以一段圆木做枕头，给它起名“警枕”，用来提醒自己按时起床继续写作。鲁迅先生也说过：“哪里有天才，我是把别人喝咖啡的工夫都用在工作上的。”勤奋是一种人生态度，更是一种能获得不断成功的执着精神，只有勤勤恳恳地付出心血，才会换来真正的人生不败。

（二）卓越领导者的逆商心理特征（1）

领导者的逆商心理特点，是他有能力发展自己，取得更大成功的向上力量。成功领导者逆商的心理特征有以下几点：

1．自信心。自信是希望和韧性的体现，这正是逆商的最基本元素。一项科学研究发现，对逆境持乐观态度的人表现出更具主动进取的精神，会冒更大的风险对待生命和事业中的挑战和挫折；而对逆境持悲观反应的人则会消极和冷漠。反映在自信心方面，自信的人的逆商较高，在逆境中往往更容易保持乐观，自然也就容易达到成功的目标；缺乏自信的人逆商低，表现不积极，容易对前途丧失信心，不去努力争取，这当然也就只能与失败结缘。

在我们的生活中，自暴自弃都是没有存在理由的，往往是人们对自己缺乏信心而造成的。成功的大敌就是犹豫不决、怀疑及恐惧。当你被疑虑和忧惧缠身，对自己没有信心时，成功的机遇也就会与你失之交臂。屠格涅夫说："先相信你自己，别人才能相信你。"高逆商的领导者即使在面对困难时，也会表现出高昂的情绪，不畏惧困难、不恐慌，进而化逆境为顺境。恺撒一次乘船外出时，突然海上起了风暴，艄公惊惶失措，满脸恐惧。恺撒却安慰他说："你担心什么呢，要知道你现在是和恺撒在一起。"一句话消除了艄公的惊慌和恐惧，结果大家都平安无事。

自信是一个人很重要的心理状态，在潜意识里认为自己是什么样的人，那么，他很快就会知道自己应该成为什么样的人，并且最终也会按照自己的想象去塑造自己，这就叫"心仪成像"。优秀的领导者往往从他内心深处觉得社会很需要自己，自己也有能力为社会做出应有的贡献，这种感觉会从他的肌体里产生一种内驱力，战胜事业发展道路上的一个个拦路虎，很好地推动自己迈向成功。所以，逆商高的人都带有一些强烈的"自信"的色彩。

领导者的“自信”是从哪里来的呢？（1）领导的自信来自于强烈的使命感。一个没有使命感的领导者，一定是一个缺乏远大志向的人和缺乏自信心而畏惧困难的人。优秀的领导者有着强烈的事业心，他们把国家、组织的兴亡与个人的命运紧紧地联系在一起。领导者不仅自己具有为使命而献身的崇高精神，而且能够使自己的部属也同样具有这样的使命感。有了这种使命感，领导者就会尊崇勇气和胆量，对未来充满希望和信心。（2）领导者的自信来自于对事业的热爱。总是抱怨领导工作太难、太苦、太累的人是无法成为伟大的领导者的。不热心的事情即使去做，也很难指望取得成功。相反，在他人看来非常辛苦的事情，你却乐此不疲，这是作为一个领导者必不可少的素质。古人讲：“劳心者苦”，领导工作就是劳心费神的。（3）领导者的自信来自于对事业成功的追求。成功需要勇气和专心致志。没有退路，才会有出路。爱默生讲：“自信是成功的第一秘诀。”林肯也讲：“保持一种不屈不挠力争胜利的信心和态度，实为做人之本，成功之本。”美国政治家约翰·卡尔霍恩就读耶鲁大学时，生活艰难却废寝忘食、勤奋学习，一些同学常常以此讥讽他。他回答道：“这有什么奇怪的。我必须抓紧时间去学习，这样我才能在全国有所作为。”听了这话后，对方报以大笑，卡尔霍恩却认真地说：“你不相信？我只要3年的时间就可以当国会议员，如果我不是因为知道自己有这样的能力，我还会在这里读书吗？”这就是成功者所表现的自信。

自信是人生事业成功的源头，任何一个人的成就永远不会超过其自信心的大小。自信心和领导成就相辅相成。一项事业的成功固然需要才干，但是自信心必不可少，自信心是所有成功的根底。人们经常并不是缺乏知识与才能，而是缺乏选择的自信。有了自信心就掌握了命运之神的钥匙。要获得成功，你无论如何都要从心灵上、从言行上、从态度上拿出“自信心”来。“没有人能打败你，除了你自己”，“一个人，征服了自己，也就征服了世界”。逆商好的领导者相信自己、激励自己，处处都能发觉成功的力量，在身处逆境时，放弃什么也不能

放弃自信心。人的信心作为一种愿望，能产生超越自我的力量。美国现代心理之父威廉·詹姆斯声称：“我们坚定不移的信心，常常是取得胜利的唯一法宝。”美国宾夕法尼亚州匹兹堡市卡内基—梅隆大学的心理学家麦可·沙尔解释说：“你的才能当然重要，但相信自己定能成功的想法常常成为决定你成败的一个因素。”成功者都有个性，但也都有共性——自信。领导活动不可能都顺风，很可能是逆风多于顺风，卓越的领导者一大优点就是在不利于自己的遭遇中仍能秉持自信心所赋予的生命动力。无论多么难的事，一定要心在梦在。人在那里，自信心不一定在那里，但是自信心在那里，人就一定在那里。

2．进取心。进取心就是主动去做应该做的事情。进取心这种内心的推动力是我们生命中最神奇和最有趣的东西。美国成功学大师拿破仑·希尔告诉我们，进取心是一种极为难得的美德，它能驱使一个人在不被吩咐应该去做什么事之前，就能主动地去做应该做的事。胡巴特说：“这个世界只愿对一件事情赠予大奖，那就是‘进取心’。”

对一个普通人来说，生命中最大的推动力往往就是要在社会上安身立命、出人头地的进取心。当一个人不去努力培养和开发自己的进取心，拒绝这种来自内心的向上力量，那就是在退化。正是有了进取心——这种像被磁化的指针那样显示出矢志不移的神秘力量对人产生的永不停息的自我推动，才激励着人们向自己的目标前进。进取心是一种人生赢家的积极心态，也是一个人成功最重要的因素之一。美国成功学大师拿破仑·希尔研究了美国最成功的500个人的生平，还结识了其中许多人，他发现这些人的成功故事中都有一个不可缺少的元素，这就是强烈的进取心。

（二）卓越领导者的逆商心理特征（2）

进取心是领导者为了战胜失望而必须培养的品质之一。世上没有绝境，只有内心的绝望。机遇到处都有，只要你有足够灵活的头脑、足够灵活的慧眼和灵活把握机会的意识。遭遇逆境时，将注意力集中于负面的方式是很危险的，这会强化人们对挫折的印象，加剧对困难的恐惧感，使自己陷入失败的泥潭中不能自拔。保持积极进取的心态，对身处逆境的人将大有裨益。高逆商者会观察和评定自己所处的环境中积极的方面，发现最有建设性的维度，仔细地体会、认识自我，而这一点正是高逆商者与低逆商者的不同之处。逆境往往正隐含着更大的成功因素，逆商高的领导者在事业上不会有“天花板”，他们想的就是对问题的解决，就是用“永不放弃”的进取心，不断地超越自我，不断地挑战人类的自我极限，使领导的潜能发挥至极致，把局限变成无限。成功只垂青那些执着追求、奋斗不止的人。英国首相丘吉尔十分推崇面对逆境坚持不懈的精神。他生命中的最后一次演讲是在一所大学的结业典礼上，演讲的全过程他只讲了两句话，而且都是相同的：“坚持到底！永不放弃！坚持到底！永不放弃！”通用电气公司总裁韦尔奇讲：“一旦你产生一个简单而坚定的想法，只要你不停地重复它，终会使之成为现实。”提炼、坚持、重复，这是你成功的法宝，持之以恒，最终会达到临界值。坚持是射向成功之门的最后一脚，无论做什么事情坚持到最后总是赢家。耶稣基督曾说过：“走你自己的路，然后事情会和你相信的一样。”

发展没有止境，只有自我设限。一个人、一个公司、一个民族、一个国家都需要持续不断地超越自我，从一个成功走向另一个成功。成功者之所以能持续地超越目标，不断地向高难度挑战，不在于有什么高深的道理，重点是拥有正面、积极的思考方式。持续成功最关键的核心因素是“逆商”，持续成功是逆商决定性资质。只有具备“逆商”的锲而不舍、勇往直前的特质才能破局而出，持续成功。每一个成

功人士都有伟大的梦想，大成功是由小成功所累积的，每一个成功的人都是在达成无数的小目标后，才实现他们伟大的理想。不放弃，就一定会有成功的机遇，如果放弃就意味着失败了。用积极的心态去应对一切事物的挫折与困难，你越过了一个障碍物，人生就前进了一步，离成功就近了一步。

成败不是定数，重要的在于心态。每个人都是宇宙中的一部分，都处在不断变化的过程中，变化是一条无情的规律。对于个人来说，重要的只有一点：成败决定于你的心态，决定于你有没有进取的欲望。一个斯巴达人对母亲抱怨自己的剑太短了，母亲回答说："儿子，前进一步你的剑不就是长的吗？"人在失败面前只要不是一味地抱怨，而是想方设法地去寻找解决问题的办法，并在寻找过程中不断提高自己的逆商，就会找到出路，实现自我超越。《圣经》马太福音第七章中说："你们祈求，就给你们；寻找，就能寻见；叩门，就给你们开门。"黑格尔亦指出："朋友，朝着太阳去吧。为了人类的幸福之花快点开放！挡住太阳的树叶能怎么样？树枝能怎么样？——拨开他们，向着太阳，努力奋斗吧！"

3．平常心。逆商高的领导有一颗平常心，"穷不灭志，富不癫狂"，失败了不气馁，胜利了不冲昏头脑。如蜘蛛和蜜蜂一样：蜘蛛不管网破碎多少次，仍孜孜不倦地用它纤细的丝去织补；蜜蜂不管人们称赞如何，仍孜孜不倦地酿蜜。一个有平常心的领导者，不会因境地的改变而有所动摇。经济上的损失、事业上的失败，艰难困苦都不能使他失去常态。同样，事业上的繁荣与成功，也不会使他骄傲轻狂，盛气凌人，忘乎所以，因为他安身立命的基础是牢靠的平常心。当今社会，竞争激烈，物欲横流，诱惑无处不在。"自静其心延寿命，无求于物长精神。"领导者要从内心告诫自己：要知足，不困于名缰，不缚于利锁，从从容容是为上，平平淡淡才是真。做人不应该太复杂，不可工于心计，而应以一颗平常心去期盼，去对待，去体谅，去关怀，真诚、善良地为人处事，才能赢得人生的至乐。

（三）逆商与卓越领导者的关系

卓越领导者的智商、情商固然重要，但在更大程度上取决于逆商。这是因为：

1．逆商是卓越领导者的基本素质不可缺少的组成部分。领导者在其领导活动中，有风和日丽、阳光明媚的顺境，也有令人寸步难行、十分难熬的逆境，而且逆境是领导活动中一种必不可少的元素。处于逆境，也能自我激励，保持情绪平静和快乐，拥有一个自信与积极的心态，永远相信自己能做到任何事情并且始终不屈不挠，这就是卓越领导者过硬的心理素质和意志品质。这种对待逆境的态度和摆脱逆境推动工作发展的能力，就是高逆商的体现。

2．逆商制约着卓越领导者智商和情商作用的发挥。一个领导者掌握的知识、技能再多，调控自己的情绪和调控他人的情绪、处理人际关系的能力再强，如果逆商很低，遇到困境就意志软弱，缺乏应有的胆识和永不悲观、百折不挠的坚持力，就不可能把自己的智慧和人脉的潜能最大限度地挖掘出来。也就是说，一个领导者的智商、情商能力的发挥会受到他的抗挫能力等逆商因素的制约。承受挫折能力是一个卓越领导者必备的品格。挫折感是领导者在领导活动中遭遇困难或失败后的一种情绪状态。遭受挫折的打击后，人们往往容易出现情绪低落亦或一蹶不振的心理反应，忧郁而不能自救。“悲哀则心动，心动则五脏六腑皆摇！”但是逆商高的领导者，能对挫折的情感、情绪进行自我调节，并使其恢复或保持在最佳状态，很快走出命运的低谷，重新启动人生的起点。正如一位哲人所说：“为什么在智力、资本和机遇相同的条件下，有的人能走向成功，而有的人却一败涂地呢？归根到底在于他们迎接挑战、克服困难的能力，即逆商的不同。”

3．逆商决定卓越领导者成功的高度。领导者都希望自己的工作顺风顺水，但是这永远只是一个美好的愿望。在领导活动的历程中，不可能不遇到逆境，而且往往是逆境大于顺境。关键是领导者有没有接

受逆境挑战的心理准备，驾驭逆境、改造逆境的非凡勇气和意志力，以及能否用智慧和能力克服逆境带来的困难，把逆境转化为有利于自己发展的顺境。不错，逆境是领导工作的障碍，但是你超越和克服了一个逆境，工作就前进了一步，离成功就近了一步。卓越领导者成功的高度，就取决于他战胜逆境的数量。领导者的逆商越高，越能以弹性面对逆境，愈挫愈勇，而终究表现卓越。逆商高的领导者，绝不会轻易放弃机会，在那崎岖山路的攀登上，爬上去的次数只比跌下来多一次，就比别人站得高了。相反，逆商低的领导者，遇到逆境则会感到沮丧、迷失、处处抱怨，逃避挑战，缺乏进取，而往往半途而废、自暴自弃，终究一事无成。法国大作家巴尔扎克说过："苦难对于天才是一块垫脚石，对于能干的人是一笔财富，而对于弱者是一个万丈深渊。"遍阅古今中外的伟大领导者，不难看出这样一个规律：一帆风顺而又成就卓著的人凤毛麟角，历经坎坷的人，出类拔萃者众多。这就是沧海横流，方显英雄本色。权威资料也表明：EQ比IQ高的人更容易获得成功，但是攀登到巅峰的，却又是AQ高的人。

4．逆商决定卓越领导者的自我激励能力。自我激励就是自己激励自己。水不激不奋，人不激不跃。希望不断接受挑战，渴望取得更多成就，具有这种特征的高情商领导者，不愿意墨守成规，他们将战胜困难的过程看成一种莫大的荣誉。鼓励和激发自己的活动，能产生强大而持久的内驱力，强化自己对工作成功的信念。掌控住自己的情绪，才能有效地进行自我激励。一个卓越的领导者总能掌控住自己的情绪，满怀激情地投入工作。善于自我激励，追求工作成就的人通常都能在失败或者挫折面前保持乐观精神。他们斗志昂扬，他们的乐天精神和明快风格闪耀在每次交谈当中，照亮了每个社交场合。这样的人自然而然会有很好的人缘，没有人喜欢跟愁眉苦脸的人打交道。善于自我激励的人无论遇到怎样的艰难，陷入怎样的困境，总能鼓动自己振作精神、奋发向上，始终保持高度热忱、乐观的驱动力。能够自我激励，是一种生存智慧。凡能自我激励的人做任何事成功率都比较

高。自我激励既是一个人事业成功的推动力，也是逆商的心灵动力。高逆商者做一切事情的动力来自于内部，有很强的自觉性、主动性和自发性。善于自我激励、自我鞭策、自我肯定、自我强化、自我管理的人容易获得成功。挑战越大，就越要乐观迎战。卓越领导人即使身陷困境，也能激发希望和信心，这正是我们需要卓越领导人的原因。相反，低逆商者做事的动力主要靠外界的推动，靠外部的督促和压力，即使这种人有高智商，但却不能持久，最终也就难以成功。

5．逆商高是领导者的伟大人格。著名成功学大师卡耐基说："苦难是人生最好的教育。"古今中外大量事实说明，伟大的人格无法在平庸中养成，只有经历熔炼和磨难，愿景才会激发，视野才会开阔，灵魂才会升华，人格才能完善。一个人吃常人不能吃的苦，必然能做常人不能做的事。从这个意义上来说，人生吃苦就是吃补，是补意志、补知识、补才能、补灵魂。李嘉诚说，一个人只有面对和忍受逆境的痛苦，个人成功的机遇才能表现出来。这就是所谓的"宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来"。美国的《成功》杂志每年都会报道当年最伟大的东山再起者和创业者，他们都有一个相同的人格，那就是他们在遇到强大的困难和逆境时始终保持乐观的态度，从不轻言放弃，而是风雨兼程，奋发向上。

（四）逆商与愿景的实现

愿景是领导者永远为之奋斗希望达到的图景，它是一种意愿的表达，概括了组织的未来目标、使命及核心价值。圣经中说：“没有愿景，人就会消亡。”海伦·凯勒说：“一个人看不见东西，不是悲剧，一个人看不见愿景，就是个大悲剧！”领导才能就是把愿景转化为现实的能力。愿景的实现其实就是领导者凭借自信、激情、毅力，凭借各种外部力量和智慧的支撑，贯穿始终的一种执着追求。

1．实现不了目标的人就实现不了愿景。愿景为领导者建立了一个高远的目标，目标是领导工作的起点，也是阶段性工作的终点。领导总是围绕组织的某种目标而开展工作的。逆商水平的高低取决于才能与欲望的相辅相成。一个才华横溢的人，如果无欲无求，最终只能一事无成抑或其才能根本不被人了解。而有着强烈成功欲望的人，如果没有才能作基础，也不会有什么成就。人生最沉重的负担就是没有任何负担。《克服逆境》一书告诉我们，在具备了高逆商的两个基本要素后，首先，要培养自己的勇气。遇事不要惊慌失措，也不要“深思熟虑”。一位将军说，勇敢是即使吓得半死时，仍能泰然处之。有时候，“初生牛犊不怕虎”的勇气就会助你成就大业。其次，永远不要为了阶段性的困境而放弃目标，不要奢望目标立马就能实现，尝试为自己的大目标分阶段地设置数个小目标。这样可以在陷入困顿时，不至于盲目而不知所措，用小目标的实现来鼓励自己坚持到终点。

2．困难是实现愿景的切入点和机遇。愿景标出了成功之路，领导者就是领导人们迎着困难朝着愿景的方向前进，把困难看作是实现愿景的切入点和机遇。困难不是领导过程中偶然出现的，与困难打交道就是领导工作。要培养无限的包容力，不要理会别人说的无法做到的事情。付出得多获得的也会多。美国心理学博士雷米的一项研究发现，最忙碌、最紧张的人的寿龄，通常比普通人高出29%。摩尔定律：你永远不能休息，否则你将永远休息。

3．愿景的实现需要锲而不舍的精神。19世纪英国作家福楼拜说得好：“顽强的毅力可以征服世界上任何一座高峰。”不错，只要拿出顽强的毅力，持之以恒，坚持到底，事业的成功必将成为一种必然。比尔·盖茨说：“你能够使成功成为你生活中的组成部分，你能够使昨日的理想成为今天的现实。但是，靠愿望和祈祷是不行的，必须动手去做才能让你的理想实现。天下没有免费的午餐。”著名成功学大师中岛熏说，不要烦恼“失败了怎么办”，试着去烦恼“成功了怎么办”，“苦难是人生最好的教育”。古今中外，成功的经典人物和故事说明：伟大的人格无法在平庸中养成，只有经历无数磨难，愿景才会激发，视野才会开阔，灵魂才能升华，才会最终走向终极目标。

愿景本身不能带来成功，只有付诸实施时才能有价值。锲而不舍这种内心的推动力是我们生命中最神奇和最有趣的东西。失败产生于承认失败之后。对任何一个人而言，信心是开启成功的钥匙。日本著名企业家土光敏夫说过，一旦把要做的事情决定下来，就一定要以必胜为信念，以坚忍不拔的精神干到底。人没有努力的界限，所欠缺的往往是坚定不移的意志……面前遇到墙壁，就要决心穿过去，即使失败了，只要紧紧盯住目标，最终就不会倒下去。即使倒下去，爬也要往前爬。歌德用激励的语言这样描述坚持的意义：“不苟且地坚持下去，严厉地驱策自己继续下去，就是我们之中最微小的人这样去做，也很少不会达到目标。因为坚持的无声力量会随着时间而增长，到没有人能抗拒的程度。”

（五）逆商的塑造

塑造逆商有很许多通道可走，其中魔鬼训练就是一条重要的路。魔鬼训练有以下三个方面：

1．折磨死你。古人所说的“苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能”就是这个意思。历史上的晋国公子重耳，42岁那年遭受后母的追杀，逃到它国，历经艰难，几次想死以求解脱，但死又死不成，活又活不起，在苦难受煎熬中磨炼出了坚强的意志力。61岁那年在秦国的帮助下，回晋国任国王，励精图治，仅几年就成为继齐桓公之后的五霸之首。宋太祖赵匡胤年轻时流浪过两三年，饱受人生艰辛。明太祖朱元璋出生最苦，童年时给地主放牛，17岁时，全家老少饿死病死，自己只好削发为僧，化缘度日。华盛顿少年多磨难，童年丧父，母亲是个泼妇，连儿子的才华都嫉妒。华盛顿谈恋爱时，总是失败，第一次指挥打仗也一败涂地。华盛顿能有意识地克制自己，以及能忍受艰苦和挫折，成就了坚忍不拔的性格，拥有了领袖的非凡能力。有人向一位哲人请教成功的秘诀，哲人叫他拿来一个花生捏一捏，捏碎了花生壳，哲人再让他搓一搓，搓去花生皮，屡受捏搓的磨难，失去了很多东西，但最后剩了一颗花生仁，结果再也捏不动，再也搓不动了。哲人说，像花生一样，不管经受多少磨难始终拥有一颗坚强不屈的心，你就成熟了。

中国有这样的楹联：“能守苦方为志士，肯吃亏不是痴人。”宋人杨万里也有这样的诗篇：“篙师只管信船流，不作前滩水面谋；却被惊涛旋三转，倒把船尾作船头。”人生之旅就是顺境和逆境的交错反复：曾经拥有，曾经失去；时而风平，时而浪起。在这条路上，不经过痛苦和失败不能成熟；不经过彻底的大悲大喜和大起大落不能坚强。无数次艰难困苦的历练，才能对世道人情的冷暖有更全面、更深刻的体验，才能更加珍惜生命，更加探索人生的要义。达·芬奇曾说：“不经

受巨大的痛苦，就得不到完美的才能。”基督教讲，没有蒙难就没有复活。这同周易“否极泰来”有相同的意念。松下幸之助的口号是：祈求七难八苦，因为逆境孕育着成功。

就像凤凰必须在烈焰中诞生一样，卓越的领导者都曾经历过残酷的身心考验。罗曼·罗兰说过：“痛苦这把利刃一方面割破了你的心，一方面掘出了生命的新的水源。”杰出的成功总是在困苦与执着追求中不断滋长而最后诞生的。历史的每一页都记载着那些在挫折与逆境中英勇不屈的英雄故事。在成功者的意识中，“困难”就是“挑战”。在他们的实践里，有挑战就应战。挑战不断出现，应战屡屡告捷，这就是他们成功的阶梯。看看“美国名人榜”的名人生平就知道，这些功业彪炳史册的伟人，都受过一连串的无情打击，只是因为他们都敢于接受挑战并坚持到底，才获得了令世人瞩目的辉煌成果。

2．侮辱死你。侮辱是对人心灵的负面刺激，它能扩张人的灵魂，锻炼人的品格。受侮辱的最大好处，是可以让我们的头脑清醒，能使我们认识到在荣耀状态下不可能认识到的深刻道理。对我们总结经验教训，进行自我认识、自我反省和自我更新大有裨益。

经受住侮辱考验的领导者，心理上才能产生承受侮辱的能力。春秋时期的越国国王勾践，被吴国打败，被迫去给吴国国王夫差牵马坠蹬，吴王踩着勾践的后背上马。对一个曾经的国君来说，是多大的耻辱啊！勾践默默地忍受这种耻辱，卧薪尝胆，最后终于灭了吴国，雪了国耻。面对各种各样的侮辱，领导者要以良性意识、宁静欢快之心寻求心理上的平衡和健康，不要把外因性挫折变成内因性挫折，以免造成心理创伤和身体损害。世界卫生组织给健康下的定义是：身体上、精神上的一种完全平衡状态。

“忍人之所不能忍，方能为人所不能为。”遭受屈辱的，要把屈辱当作动力，千万不要自暴自弃。韩信青年时期，落魄乡里，有人奚落、嘲弄他，致受胯下之辱，少年时这一特殊的经历锻炼了韩信百折不挠、虚怀若谷的性格和“得失何当宠辱惊”的大智若愚的非凡气度，

是他日后成为将领的潜在条件，使他最终成为“将略兵机命世雄”，荣膺汉代开国功臣之一。历史上也不乏经受不住侮辱而沉沦的例子，项羽堪称典型。项羽兵败垓下，“力拔山兮气盖世”的英雄蒙受了一生中极大的屈辱，他承受不了这一屈辱而走上自杀的绝路。唐代诗人杜牧对此写下了颇为精辟的诗句：“胜负兵家事不期，包羞忍耻是男儿。”兵家胜败难以预料，即使失败，含垢受辱，忍小就大，也是英雄本色，何苦悲观绝望，自刎乌江？孔子曰：“小不忍则乱大谋。”因一时意气身败名裂者，今天也是大有人在。

3．归零。让你一无所有，重新再来。任何事物的发展规律都是波浪式前进、螺旋式上升、周期性变化的。英国文学家莎士比亚说过：“最肥沃的土壤最容易生长莠草。”贫穷困苦能够磨炼一个人的心态和能力。归零后，个人筋骨与心志都经过了一番世事的洗礼。

归零就不背精神包袱，不会对随时而来的失败产生恐惧感。有归零心态才能“陷于死地而后生”，快速解决生存和发展问题。有许多企业家在市场竞争中败北，倾家荡产，有的人怀忧丧志，一蹶不振，结果一落千丈；有的人就能痛定思痛，从零奋起，发掘重生的契机，又创造了新的辉煌。美国曾经有人做过一次调查，发现在所有成功的企业家中，平均每位都有破产的记录。即使是世界顶尖级的企业家，失败的次数并不逊色于成功的次数。“归零”是对人生历练后的一种沉淀，时时都能归零才能时时跃升。在第100次归零后，第101次跃升起来，这就是领导者的卓越逆商。

美国成功学宗师拿破仑·希尔说：“幸运之神要赠给你成功的冠冕之前，往往会用逆境严峻地考验你，看看你的耐力与勇气是否足够。”人们最出色的工作就是在逆境中做出的。文王拘而演《周易》，仲尼厄而作《春秋》，屈原放逐乃赋《离骚》，孙子膑脚而述《兵法》，不韦迁蜀而世传《吕笕》，韩非办秦而有《说难》，乃至诗三百。领导者塑造出了逆商，就储存了内在的无形能量，也就成就了自己的未来。

四、智商、情商、逆商与成功的关系

智商、情商、逆商的比重关系决定成功的大小。传统上人们总是按照“智商”高低来论述人的聪明程度和事业成功的条件。随着人类对自身能力认识的深入，以及无数事例和实验的证明，人们越来越对智商的高低与人的成功的必然联系产生了质疑。相反，人们越来越肯定来自心灵深处的情绪力量是决定成功的主要因素。美国哈佛大学心理学博士丹尼·戈尔曼在他的《情商能力比智商能力重要》一书中认为，推断一个人是否会取得成功的时候，如今关于智力商数的测验远不如人们以前通称为“感情”的那些品质的评价更重要。他断言，情商的高低才是决定这个人事业成功和生活幸福的关键。戈尔曼在他的《情感智力》进一步指出：“过去人们在教育和培训过程中，往往只重视训练和提高人的智商，而对情商没有给予应有的重视。事实上，对于一名领导者更重要的是他的情商，而不是智商。”现在西方流传着一句话：“智商决定录用，情商决定提升。”

那么，情商和智商在人的成功中各占多大比列呢？美国的钢铁家、演说家卡耐基说，人的成功15%是知识、技能，85%是做人。戈尔曼认为，一个人事业能否成功，20%取决于他的智商，80%取决于他的情商。

卡耐基和戈尔曼都认为在取得成功的过程中情商的作用大于智商，大于的比例略有差距，但是他们都没有提到逆商在人的成功中所占的比重。虽然从严格意义上说，逆商也是情商的一种，但是逆商不仅在理论上有特殊的质的规定性，而且在成功的人生和事业中也有特殊的作用。我的观点是：一个人的成功必须建立在三商基础上，即智商、情商和逆商。三商对人的成功的作用力是：智商占20%，情商占30%，逆商占50%。在逆境中如何把握命运，是决定你是否成功的最为关键的因素。

人生的高度和事业的高度，说到底，是由逆商决定的。一个优秀的领导者，不仅智商、情商高，逆商更高。不去研究伟大人物成功的结果，而只研究他们成功的过程，你就会发现，所有成功的伟人，都以非凡的“逆商”面对逆境。几乎所有伟大的人和伟大的事业都是从同“逆境”的角斗中产生出来的。因为在那崎岖山路的攀登上，只有不畏劳苦和艰险的人才有希望到达光辉的顶点。否则，即使是你的智商和情商再高，但就是不愿同艰难挫折拼搏，还要想成就伟大的事业，那就只能是天方夜谭。干了不一定成功，但至少为下一次冲击积累了经验，增大了成功的概率；而不干永远不会成功。有人把IQ、EQ、AQ比作是人生事业的一座山的三个层次。如果这个人有起码的智商（IQ），一定的情商（EQ），那么就可以说，这个人有了登山的基础，但是这个人没有具备在逆境中前进的能力，也就是没有具备良好的AQ，结果要么在山脚下不走了，要么在半山坡上得过且过，他不可能到达山的顶峰。这就是许多人将AQ称之为世界性指标的原因。

越在最艰难的时候，领导活动越能磨炼领导者的意志，检验领导者的道德和良知。历史上伟大的事业大都是在大多数人想要“向后转”的时候所成就的。在伟人受人敬仰的背后是许多不为人知的辛酸泪水和血水。

一个逆商高的领导者没有悲观的权利。因为乐观能使人幸福、健康，容易取得成功；相反，悲观常导致绝望、病态及失败，悲观常常和沮丧、孤独连在一起。要想做一个成功人士，首先要做一个乐观的人。乐观的人，有一颗旷达、欢畅、自信、安详的心。受到内心这种力量的有力牵引，能够笑对逆境，不管遇到任何的苦难和挫败，仍然脚踏实地向前走，使逆境成为他们走向成功的奠基石。相反，在逆境中，消极的心态只会起到雪上加霜的作用。